


## دليلك إلى المعاملات التجارية والعادات وقواعد السلوك الألمانية

9

رولاند فلاميني

مجموعة النيل العربية

# جواز سفر
# ألمانيا

دليلك إلى المعاملات التجارية والعادات
وقواعد السلوك الألمانية


تأليف

رولاند فلاميني

ترجمة

شويكار زكي






مجموعة النيل العربية

حقوق الطبعة الإنجليزية :

**English Edition Copyrights**

WORLD TRADE PRESS®
*Professional Books for International Trade*

*Passport to the World Series "Passport Germany", developed by World Trade Press , Novato, California , USA,*

*ISBN. 1-885073-20-8*

حقوق الطبعة العربية :

اسم السلسلة : سلسلة جواز سفر
اسم الكتاب : ألمانيا
تأليف : رولاند فلاميني
رقم الإيداع : 2001/10174
الترقيم الدولي : 9 - 47 - 5919 - 977
الطبعة : الأولى
سنة النشر : 2002
الناشر : مجموعة النيل العربية
العنوان : ص.ب : 4051 الحي السابع
مدينة نصر - القاهرة / ج.م.ع
التليفون : 00202/2602938
الفاكس : 00202/2602938
بريد إليكتروني : E-mail: arab_Nile_Group@Hotmail.com

## المحتويـــات ص

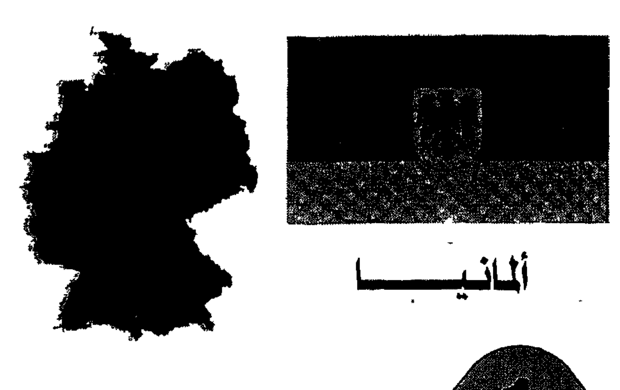
**معلومات إضافية**

# نظرة سريعة على ألمانيـا

| | |
|---|---|
| **لاسم الرسمي** | الجمهورية الألمانية |
| **لساحة** | 355,744 كيلو متراً مربعاً (137,352 ميلاً مربعاً) |
| **عاصمة وأكبر المدن** | برلين |
| **سكان** | |
| التعداد السكاني | 81,087,506 نسمة |
| معدل النمو السنوي (1995) | 0.36% |
| **لغة الرسمية** | الألمانية |
| **لديانات الرئيسية** | البروتستانتية 45% ، رومان كاثوليك 37% |
| | ديانات أخرى 18% |
| **لاقتصاد** | |
| إجمالي الدخل القومي | 1,351 تريليون دولار أمريكي |
| التجارة الخارجية | 16,700 دولار للفرد |
| | الواردات – 373.6 بليون دولار |
| | الصادارات – 392 بليون دولار |
| | الفائض – 18.4 بليون دولار |
| الشركاء الرئيسيون في التجارة | الاتحاد الأوروبي 51.3% |
| | فرنسا 11.0% |
| | هولندا 9.2% |
| | الإفتا EFTA 13.3% |
| | الولايات المتحدة 6.8% |
| العملة الرسمية | المارك الألماني |
| معدل سعر الصرف | 1.64 مارك ألماني = دولار أمريكي |

**التعليم والصحة**

| | | |
|---|---|---|
| التعليم | (1996) | %99 |
| عدد الجامعات | (1989) | 54 |
| متوسط العمر | (1995) | النساء – 79 |
| | | الرجال – 73 |
| الوفيات في الأطفال | (1996) | 6.2 وفيات / 1,000 مولود |



# ألمانيا

## 1 حقائق عن ألمانيا

### الجغرافيا والدراسات الإحصائية للسكان

إن جمهورية ألمانيا الاتحادية هي ثالث أكبر دولة في أوروبا بعد فرنسا وأسبانيا . وتقع حدودها مع فرنسا وهولندا في الجنوب الغربي ، وجمهورية بولندا والتشيك في الشرق ، والدنمارك في الشمال ، والنمسا وسويسرا في الجنوب . كما أن هناك 2,389 كيلواً متراً من الساحل توجد على حدود بحر الشمال . هناك أربع مناطق جغرافية : الأراضي المنخفضة الواسعة في الشمال ، والأراضي المرتفعة الوسطى ، ووديان بحر الراين في الجنوب والغرب ، وفي الجنوب تقع على حدود سويسرا ، وجبال الألب ، والغابة السوداء Black Forest . ويمثل تعدادها السكاني ثلث تعداد الولايات المتحدة بالكامل بالرغم من أن مساحتها تساوي ولاية مونتانا .

## المنــــاخ

المناخ معـتدل وبحـري . ودرجات الحـرارة في موسم الصيف عـادة لا ترتفع عن 29 درجـة مئـوية (85 درجة فـهرنهـيتـية) ، وبـين حين وآخر تهب رياح حـارة جافـة استـوائية من الجبال تســمى الفوتة "Foehn" . أما مواسم الشتـاء فهي باردة ، مع هطول الأمطار الغـزيرة ، ورطوبة عالية نـسبياً وقد يتـعرض الجنوب إلى سقوط الكـثير من الثلوج . إن تضـاريس ألمانيـا المتنوعـة تجـعلهـا من الدول المثاليـة للتنزه سيراً على الأقـدام ، والتي تعد من الأنشطة القومية المفضلة .

### ساعات العمل

من التاسعة صباحاً إلى الخـامسة أو الخامسة والنصف مـساءً من يوم الاثنين حـتى يوم الجـمعـة . وهناك بعض المكاتـب والمشروعـات التجـارية تبدأ مبكراً وتغـلق مبكراً (من الثامنـة صباحـاً وحتى الرابعة مـساءً أو من السـابعة والنصـف وحـتى الثـالثـة والنصف مـســاءً) بحـيث يمكن الاستفادة من هذه المواعيد أثناء موسم الشتاء عندما يحل الظلام مبكراً . وتفـتح البنوك أبوابها طوال أيام الأسـبوع من الساعة التاسـعة صباحاً وحتى الثالثـة بعد الظهر . أما ساعـات عمل المحـال فهي من الساعـة التاسـعة صبـاحاً

وحتى الخامسة مساءً أو السادسة والنصف مساءً ، وحتى الساعة الثانية بعد الظهـر يوم السبت (باستثناء يوم سبت واحـد في الشهـر تظل مفتـوحة حـتى المسـاء) . وتغلق المحال (غير المحال الكبيرة الشاملة) في بعض المناطق لمدة ساعة وقت الظهيرة .

## الأعياد القومية

يوم رأس السنة الجديدة New year أول يناير

(هناك تقليد قديم ينادي بتناول سـمك الشبوط أو لحم الخنزير مع الكروت sauerkraur وهو نوع من الـطعـام يصنع مـن الكرنب المخمر ، في هذا اليوم) .

الجمعة الحزينة (Karfreitag) مارس / أبريل

عيد فصح الأحد & الاثنين

(Ostersonntag und Ostermontag) مارس / أبريل

عيد الحصاد (pfingsten) مايو / يونيو

عيد خميس الصعود مايو / يونيو

عيد العمال أول مايو

لتكريم العمال بإقامة الاستعراضات والرقصات والحفلات

يوم الوحدة الألمانية 3 أكتوبر

(يوم إعادة توحيد الألمانيتين في عام 1990)

يوم جميع القديسين أول نوفمبر

يوم الندم Repentance Day نوفمبر (يختلف اليوم)

يوم قومي للتكفير عن الحرب العالمية الثانية .

عيد الكريسماس 26 - 24 ديسمبر

ليلة رأس السنة 31 ديسمبر

## الإجازات الإقليمية

عيد الغطاس 6 يناير

(احتفالاً بزيارة ثلاثة ملوك للمسيح ، وهو لا يقام إلا في باڤاريا ، وبادن فورتمبرج Baden-Wurttemberg .

عيد القربان أول أحد في يونيو

حيث تجتمع الجماهير الغفيرة في الهواء الطلق مع مسيرات في الشوارع

عيد العذراء 15 أغسطس

(يقام في كلا من باڤاريا وسارلاند)

عيد الإصلاح الديني 31 أكتوبر

(احتفالاً بحركة الإصلاح الديني التي قام بها مارتن لوثر ، في ألمانيا الشرقية سابقاً)

لمزيد من المعلومات عن الإجازات أنظر فصل 16 : العادات .



# 2 الألمـــان

تتـداول اللغة الألمانيـة بين عدد كـبيـر من الأوروبيين بحيث تفـوق أية لغة أخرى (وهي أحد اللغـات المعدودة في العـالم التي تبدأ فـيها جـميع الأسـماء بحـرف كبير (capital letter) . وبالإضافـة إلى أنها اللغـة الأم لخمـسة وثمانين مليون ألماني ، فهي متداولة في النمسا وأجزاء من سـويسـرا ، والبـعض في أقليـم الألزاس – واللورين في فرنسـا، وفي لوكسمبور ، وبين أقليـات كبيـرة العدد في أوروبا الوسطى . وهي غـالبـاً لغـتان – الألمانيـة الواطئـة (Plattdeutsch) في الشـمـال ، والألمانـيـا العليـا (Hoch-deutsch) وهي اللغـة الأدبية التي تسـتخـدم عمومـاً بين الأدباء والجرائد واسعة الانتشار .

وعـمومـاً فهي تكتب بأسلوب الفـراكتـور Fraktur ، وهو أسلوب قـوطي راقي يرجع إلى القرن الرابع عـشر .

ولكن بعد الحرب العالمية الثانية استبدل الأسلوب القوطي بالحروف الرومانية . والعلامة الصوتية الوحيدة المميزة هي umlaut أي تغير في صوت حرف العلة حيث توضع نقطتان فوق الحروف u & o & a لتصبح ü & ö & ä .

و"الجملة المتوسطة في جريدة ألمانية تحتل ربع عمود" . وذلك طبقاً لما قاله المؤلف الأمريكي مارك توين Mark Twain وأضاف : "فهي تتكون أساساً من كلمات متراكمة يصيغها الكاتب ولا توجد في القاموس اللغوي {كلمات} تتناول 14 أو 15 عشرة موضوعاً ، كل جملة اعتراضية فيها تكتب داخل فاصلتين أو هلالين ، وتكرار هذه الفواصل متراكمة بجانب بعضها داخل هلالين أكبر حجماً ، أحدهما يوضع في أول سطر الجملة الرئيسية والآخر في وسط السطر الأخير منها - ثم يوضع بعدها الفعل وتكتشف لأول مرة الموضوع الذي كان يتحدث عنه هذا الرجل" .

وقد أصابت الحيرة مارك توين ، مثل الكثيرين الذين حاولوا تعلم اللغة الألمانية ، من تعقيداتها ، أو كما أطلق عليه "أساليب سير حروفها الهجائية" (كلمات طويلة مركبة مضغوطة في كلمة واحدة بدون وصلة أو خط اتصال) . ونظام وضع كلمات الجملة شديد الترتيب مع

وجـود الفعـل ، عمـومـاً ، في آخر الجـملة ، مـثل اللغـة اللاتينية .

واللغــة الألمانيـة أكـثـــر من أية لغـة أخـــرى تعكس الشخـصيـة القومـية لمن يتكلمـهـا . وهو التـزام بالنظام - Ordnung - يتحكم في الحياة الألمانية . وجملة (كل شئ كمـا يجب أن يكون) هي جملة تسـمعهـا دائماً ، ووضع قائم بالفـعل . والكلمات المركبـة قد تبدو غـير مصـقولة ومملة ، إلا أنهـا تشبع رغـبة الألمان في الدقـة والوضوح . فـالكلمـة الألمانية للـقفـاز هي Handschuh ، وهذا دليل على أنها لغة لا تستطيع أن تكون أكثر حرفية من ذلك .

إن هذا البحث عـن الوضوح يمتد إلى طريقـة النطق . مهـما كـان طول الكلمات الألمانيـة أو نطقهـا الصادر من الحنجرة ، إلا أنها تنطق كما تكتب تماماً ، بدون أي غرابة مثلمـا يحدث في اللغة الانجليـزية أو الفرنسية . فـما تراه هو ما تقوله .

إن الكلمات الألمانية التي تداخلت في اللغـة الانجليزية تشـتـمل الكـلمـات مـثل Sauerkraut ، Hamburger ، وPumpernickel ، وKindergarten ، Dachshund، Poodle ، وLager ، وMeerschaum المرشوم وهو مـعدن قـوامه سليـكات المغنسيـوم يصنع منه غلـيون التـدخين .

وكلمة Meer تعني بحر وSchaum تعني رغوة، مثل المعدن الأبيض التي تصنع منه هذه الغلايين - وهي تصنع دائماً على شكل حيوانات ، أو شياطين أو أشخاص - والذي كان يعتقد في الماضي أنها تحول زبد البحر إلى حجارة) . إن المصطلح العسكري الأمريكي flak الذي يستخدم في "المدافع المضادة للطائرات" ، هو تقليص للكلمات الألمانية Flieger التي تعني الملاح الجوي Aviator وAbwehr (التي تعني دفاع defense) وKanonen أي المدافع .

يعترف الألمان بأن لغتهم صعبة ، وأن الذين يتحدثونها بطلاقة من غير الألمان يحظون على درجات أعلى في تقديراتهم . وهناك عدد كبير قد يدعو إلى الدهشة ، من رجال الإدارة والمديرين التنفيذيين في ألمانيا الغربية يتحدثون الإنجليزية بطلاقة تمكنهم من عقد مفاوضات في مجال الأعمال والتجارة بدون اللجوء إلى استخدام مترجمين . والألمان الشرقيون يتحدثون الروسية كلغة ثانوية ، ولكن منذ اتحاد الألمانيتين فإن الجيل الأصغر لم يضع الوقت في التحول إلى تعلم اللغة الإنجليزية (لمزيد من المعلومات عن اللهجات الإقليمية ، أنظر الفصل الرابع) .

## عبء التاريخ

إن الأعمال الوحـشية للرايخ الثالث هتـلر قد أضفت بظلال يصعب محـوها على هذه الدولة . وتتضارب آراء العديد من الألمان حـول تاريخهم أثناء الحـرب . إن جزءاً من الإرث النازي هو عدم الثقة الشديد في السلطة (على النقيض من الإيمان الألمـاني التقليدي بهـا) . وفي القوات المسلحـة ، نوع من عـدم الـثـقـة الذي أدى إلى تفـضـيل أعضـاء من الجيل الأصـغر سـياسـة اللاعنف ومعـارضة الحرب . ومعظمهم أعضاء في منظمة العفو العام الدولية Amnesty International ، والسـلام الأخـضـر Green Peace . وقد اكـتسب الرسام الألماني جـوتفريد هلنقاين Gottfreid Heinwein شهرة عـالمية لمسيراته السلمـية ضد الفاشية والنظم العسكرية .

وبالرغم من أن ألمانيا عضـو في حلف الناتو ، إلا أنها ظلت لعشرات السنين ترفض اشتـراك قواتها المسلحة في الخدمة خارج حدودها ، من أجل تجنب تحريك الذكريات عن أوقات الحرب . وفي عام 1996 ، وبعد مناظرة عنيفة في البوندستاج Bundestag (البرلمان) ، وافقت الحكومة في نهاية الأمر على الانضـمام إلى قوات حلف الناتو في البوسنة .

إن عبء التاريخ الحالي يساعد على تفسير التناقض الألماني المركزي : فمن ناحية ، فإن دولتهم هي رابع أغنى دولة في العالم ، واقتصادهم هو الآلة المحركة للاتحاد الأوروبي ، وسلعهم أصبحت معروفة على مستوى العالم بجودتها وقدرة تحملها . وتحت نظامها للحكم بالإجماع - وهو حجر الزاوية في ثراء ألمانيا بعد الحرب - يشترك العاملون والاتحادات في إدارة الشركات . ورؤساء العمال يجلسون في مقاعد مجالس إدارة الشركات الهامة . ويتم تحديد المرتبات والظروف في جميع الصناعات من خلال مفاوضات بين الاتحاد وممثلي الإدارة والتغيير يطبق بخطوات صغيرة .

ومن ناحية أخرى ، فإن الشعب الألماني مازال يشعر في أعماقه بعدم الأمان . والقلق والذعر النفسي ، والإحساس بالخطر والضعف تجاه النواحي الغامضة من الحياة هي سمات قومية . والألمان يجنحون إلى المبالغة في رد الفعل ، وخاصة إذا واجه عالمهم - الذي يتميز بشدة النظام - نوع من الخطر . وخلال أحد البرامج الغربية ، ربط أحد المحللين السياسيين في فرانكفورت الوضع الحالي في ألمانيا بفجر الثورة الفرنسية ، حيث صرح قائلاً : «إنك تشعر بأن هذه الدولة على مقربة من

نوع ما من الإفلاس» .

ولكن ، في حقيقة الأمر ، يظل الاقتصاد الألماني أكثر الاقتصادات الأوروبية صلابة . وما حدث هو بطء معدل النمو وارتفاع نسبة البطالة ، مع العبء الحالي لإعادة بناء ألمانيا الشرقية ، جعل الحكومة تخطط لتخفيض النموذج الألماني (وهو شديد التكلفة) لنظام التأمين الاجتماعي ، والذي يطلق عليه شبكة الخدمة الاجتماعية Welfare Net. (ولمعرفة المزيد عن هذا الموضوع ، انظر الفصل السادس) . وقد أدى ذلك إلى دق نواقيس الإنذار . إن فكرة أن الدولة الأبوية (أرض الآباء) لم تعد تضمن بعد الآن العناية بكل مواطن من المهد إلى اللحد ، دفعت الاتحادات العمالية إلى الاحتجاج بجانب زيادة القلق بين عامة الشعب .

## إعادة الوحدة : حماس زائل

هناك مصدر آخر للضغط الاقتصادي يحلم به الكثير من الألمان ، ولكن القليل منهم الذين يتوقعون حدوثه وهو : إعادة التوحيد .

بعد الأحداث المباشرة لكارثة الحرب العالمية الثانية ، تم تقسيم الرايخ الألماني المنهزم إلى جمهورية فيدرالية موالية للغرب ودولة تابعة للسوفييت ، والتي أطلق عليها

الجمهورية الديمقراطية . وقد اعتبر ذلك نوع من الجزاء من بعض الحلفاء الأربعة ، وأدى الانقسام إلى تفرقة الأسر ، والعديد من الأشخاص تم استئصالهم من جذورهم ، ونشأ توازن أوروبي جديد للقوى . وقد اعترف المستشار هيلموت شميت في عام 1979 أن : «فكرة احتمال نهوض دولة ، في يوم ما ، تعدادها 75 مليون ألماني ، وفي وسط أوروبا ، يشير قلق العديد من جيراننا وشركائنا في أوروبا» . (وقد قارن شميت أيضاً الانقسام بانقسام ولاية أوريجون في الولايات المتحدة - وهي تقريباً في مثل حجم ألمانيا - إلى دولتين منفصلتين).

وفي عام 1989 ، وبعد انهيار نظام ألمانيا الشرقية وسقوط حائط برلين ، أصبح حلم إعادة التوحيد ، فجأة، حقيقة ملموسة . وبالرغم من أن ذلك قوبل بترحاب كبير ، إلا أن هذا الزواج واجه بسرعة المشكلات المحلية . فقد وجد الألمان الغربيين أنفسهم فجأة في مواجهة التكلفة الباهظة لمزج الدولتين ، إحداهما ظلت تعاني من أوجه القصور والنقص لمدة 45 عاماً تحت الحكم الشيوعي، من سوء حالة البنية التحتية ، والقصور والعمالة الزائدة في المصانع ، مع ارتفاع الأجور

بخطوات أسـرع من زيادة الإنتاجـيـة ، واسـتـفـحـال هذه الأوضاع نتيجة للكوارث البيئية الضخمة وأصبح يوجد الآن 17 مليـون شـخص يجب امـتـصاصـهم داخل قـوة العمل في ألمانيا وتحت نظام التأمين الاجتماعي .

## ألمانيـا الآن

بعد ثماني سنوات من قيادة ليونارد بيرنشتاين Leonard Bernstein لعزف السيمفونية التاسـعة لبيتـهوفن ابتهـاجاً بالنصـر في موقع سـور برلين بعد انهـياره مـباشـرة ، ظلت عملية إعادة التوحيد خليط معقد من الأمل وخيبة الأمل .

وبالرغم من تحديد الحكومة الفيدرالية موعداً للانتقال من برلين إلى بون في عام 2000 ، كانت مـدينة برلين قد اتخذت بالفعل دور العاصـمة الألمانية الجديدة المتكاملة ، إن لـم تكن عاصمـة أوروبا الشرقية بأكمـلها . فالمدينة في وسط ازدهار معمـاري كبير - فـقـد حجبت السـماء غابة من الأوناش ، والأماكن الطبيـعية الشرقية تغـمرها مواقع للبناء وأنشطة على اليـابسة . وبدأت الأمـوال في التدفق من كـلا من المسـتثـمرين في القطاع الخـاص (من ألمانيـا أساسـاً) والحكومة ، لضخ طاقـة جديدة ونشاطاً وحـيوية في مجال الأعمال المحلي . وأصـبح فريديشتراسي -Frie dichstrasse ، الذي كـان الشارع الرئيـسي الكئـيب في

ألمانيا الشرقية ، شارعاً تغمره واجهات المحلات التي تتبع أحدث خطوط الموضة ، وتقدم كل منتجات مصممي الأزياء الذين يمكن تخيلهم . كما يوجد أيضاً ازدهار في عدد الأندية . والتعمير يمتد على مستوى واسع أيضاً في أهم المدن الشرقية مثل لايبزيج حيث انتشرت الأسواق التجارية الضخمة التي أقيمت طبقاً للأسلوب الأمريكي .

ومن جانب آخر ، هناك تيار مضاد يدعو للقلق من الانهيار الاقتصادي لألمانيا الشرقية ، فقد أدى إغلاق العديد من المصانع والمشروعات وإفلاسها إلى ارتفاع مفاجئ في معدلات البطالة في جميع أنحاء الدولة والتي وصلت إلى 12% ، والتي تعد أعلى رقم تم تسجيله منذ الثلاثينيات من القرن العشرين . وقد وصلت معدلات البطالة في أوروبا الشرقية إلى حوالي 15% ، وهذا لا يشمل الألمان الشرقيين الذين يعملون في برامج العمل الحكومية .

إن نزعة القلق الألمانية شديدة الخوف من السلاسل المتشابكة من التذمر الناتج من الركود الاقتصادي . ينظر الألمان الغربيين (أو الذين يطلق عليهم الآن Wessis) إلى الألمان الشرقين كعاطلين ومتذمرين ، وعبء غير مرحب

به . ومن جانبهم ، يشعر الكثير من مواطني ألمانيا الشرقية (ويطلق عليـهم Ossis) بأنهم مـواطنون من الـدرجـة الثانيـة، وبالتالي ، فإن الألمان يمـثلون دولة واحدة ، ولكن داخلها شعبين . ولم يكن الضـغط الاقتصادي هو السبب الوحـيد في إطالـة مدة العـزلة . ومـا كان يبـدو في بادئ الأمر فـجوات في اللغة ، أو الثقـافة ، أوالتوقعـات تحول واتسع ليصبح خلجـان واسعة من الاختلافات قـد تحتاج إلى جيلين لخلق جسر للتلاقي .

## الحنين إلى الحائط

أظهـرت اسـتطلاعـات الرأي في ربيع عـام 1993 أن 85% من سكان ألمانيا الشرقية يشعرون بالسعادة من إعادة الوحـدة بين الدولتين – وهي قفـزة هامة بالمقـارنة بنسـبة الموافـقـة الـتي وصلت إلى 100% والتي تمت قـبل ذلك بثلاث سنوات .(ومـع حلول عام 1996 قد تنخـفض هذه النسبة إلى حوالي 51%) . وهناك نكتة في ألمانيا الشـرقية تقول : «لماذا يبـتسم الصينيـون طوال الوقت؟ والجواب : لأن مازال لديهم حائطهم» . ويرد الألماني الشرقي قائلاً : «لقد اعتدنا على وجـود بعض المال معنا ، مع عدم وجود سلع لشرائها ، أما الآن فهناك كم هائل من السلع ، ولكن لا يوجد لدينا نقود لشرائها» .

ومع ضخ الحكومة حوالي 150 بليون دولار سنوياً في المقاطعات الشرقية (ومعظمها للأعمال الهامة والبنية التحتية) - ارتفع دين بون (والذي تراكم من مبادرتها للوحدة) ارتفاعاً فلكياً . وبالنسبة للألمان الشرقيين ، لم يكن الأمر مجرد الضغط لزيادة الإنتاجية ، أو حتى ارتفاع معدل الجريمة . وهناك نكتة أخرى تقول : «إن السبب الحقيقي لعدم وجود جرائم سرقة في ألمانيا الشرقية في الأيام الماضية ، هو أنه عليك الانتظار 18 عاماً حتى تستطيع أن تجد سيارة للهروب» . وقد كان التحدي الحقيقي (ومازال) هو تقبل فكرة أن ألمانيا الشرقية أصبحت الآن جزءاً من أوروبا الغربية التي تتزايد تماسكاً مع الروابط الأطلنطية ، ولم تعد جزءاً من كتلة استراتيجية أوروبية شرقية تسيطر عليها موسكو .

وقد أصبح الآن شباب ألمانيا الشرقية يواجهون ، لأول مرة ، الجانب الغربي للدور الألماني خلال الحرب العالمية الثانية . وبينما تمارس 16 ولاية فيدرالية سلطاتها المستقلة على مناهجها الدراسية ، ولكن مطلوب منهم ، طبقاً للقانون ، تقديم حسابات كاملة عن حقبة النازية والهولوكوست . واكتشف الطلبة فجأة وجود ضحايا آخرين بجانب الشيوعيين في معسكرات الاعتقال . وقد

اكتشف هؤلاء الشباب ، وبعـد أن أصبح في استطاعتهم التنقل والسفـر بحرية ، لأول مرة ، أشيـاء كثيرة مخـتلفة عما تعلموه .

وفي عام 1997 ، وبعد عام من الجـدل ، وفي محاولة لجـذب السيـاح وافقت الحكومـة على وضع خط أحمـر يصل طوله إلى 20 كيلومتر (12 ميل) يتم طلائه في قلب برلين ، ويحـدد المكان القـديم للحـائط . ولكن ، أصبـح هذا الخط ، للكثيـر من أهالي برلين الشرقية تذكـرة مهينة للأساليب المستمـرة للإبقاء على هذا الانفـصال . وهناك خطة لاستـبدال هذا الخط بصنف أكثـر استدامـة مصنوع من الأحجار المحـفور عليها ، ولكن إذا سمـحت الميزانية بذلك .

## كيف يرى الألمان أنفسهم

قـال الشـــاعـر والمســرحي الألماني المشـهـــور يوهان فولفـجانج ڤون جوته Johann Wolfgang von Goethe (1749 - 1832) : «إن الألمان يجـعلون كل شئ صـــعب على أنفسهم وعلى الآخـرين» . ، فإذا لـم يكن التـعقـيد مـوجود بالفـعل لاختـرعـه الألمان . فـهم يرون أنفســهم شعب مـعقد ، يعيش في عــالم صعب غير منظم يحـتاج دائمـاً إلى تنظيـمه. وقـد قـالها كـارل فـريدريك موسـر

الكاتب والناشر في القرن الثامن عشر ، بأسلوب آخر : «لكل أمة دافعاً أساسياً خاصاً بها . وفي ألمانيا ، الدافع هو الطاعة ، وفي انجلترا الحرية ، وفي هولندا التجارة ، وفي فرنسا شرف الملك» .

ويتميز الألمان بالعقلانية ، والنظام ، والكفاءة ، والنجاح في مجال الصناعة ، ولكنهم يتميزون بجانب مختلف آخر - وهي النزعة العاطفية التي أعطتهم الفرصة للهروب إلى ما أطلق عليه الشاعر هنريك هاين Heinrich Heine : «العالم الوهمي من الأحلام» . ونهر الراين ، النهر الأساسي في ألمانيا كان الوحي للتراث الشعبي القوطي الغني حول المغنيات من العذارى ، (وقد خلدهم فاجنر Wagner في مجموعته الأوبرالية The Ring of Nibelungen) حيث كن يغوين السفن لتدميرها على الشاطئ الصخري . والأبطال الألمان الأسطوريين مثل سجفريد Siegfried ، ولوهينجرين Lohengrin ، من الفرسان بدروعهم اللامعة والذين يقتلون التنين وينقذن العذارى الصغار (واللاتي ، بالرغم من عرفانهن بالجميل، يتزوجن أشخاصاً آخرين) .

ويتزاحم الألمان للقيام بجولة على الساحل البافاري ، وهي رحلة تستغرق ثلاثة أيام في عربة بريد يرجع

تاريخهـا إلى عام 1830 ويجر هذه العـربة الأحصنة عـبر الغابات اليافـعة الأشجار إلى قلعة الملك لودفيج الخـيالية التي أقـيـمـت في القـرن التـاسع عـشـر . وبيـنمـا تخب الأحصنة مـارة بين أشجار الصنوبر التـي تكسوها الثلوج بجانب البـحيرات الرائعة ، تـبدو ألمانيا شديدة البـعد عن الحاضـر . ولا مثيل لمثل هذه الجـولة الرومانتيكية (والتي تبـدأ وتنتـهي في مـدينة مـيـونخ) في أي مكان آخـر من أوروبا .

إن عـملية صـهر العـقلانـية والرومـانسيـة واضح في اختيار مثل هؤلاء الأبطال التـاريخيين القوميين مثل الملك فريدريك الأعظم (1786 - 1712) والذي كان يجـمع بين العـبقـرية العـسكرية مع مـوهبـة العـزف على الفلوت ، والملاح الجـوي بارون مانـفريد فـون ريتـشهـوفن Baron Manfred von Richthofen ، سـيئ السـمـعـة والمغـامـر "البارون الأحـمر" الذي ذاع صـيتـه أثناء الحرب العـالمية الأولى .

## التشوق للعالم الآخر

هذه الرومـانسيـة الفطرية المتـأصلة تنعكس أيضـاً في الإيمان بأن قدر المرء يمكن تحقيقه بالفعل فقط بعيداً عن ما يحيطه من مجالات معـروفة ومألوفة . ولذلك فليس من

المستغرب أن الألمان شعب لا يمل السفر والسياحة . (إن الكلمة الإنجليزية wander lust والتي تعني شهوة التجوال والأسفار ، والتي صيغت في عام 1902 ، لها جذور ألمانية) . وقبل إعادة التوحيد ، كان مواطنو ألمانيا الغربية يقومون بحوالي 90 مليون رحلة سنوياً أثناء الإجازات ، وكانت نصف هذه الرحلات إلى الخارج . ويشعر مواطنو ألمانيا الشرقية أيضاً بتشوقهم لعالم آخر ، ولكن تحت الحكم الشيوعي كانت أسفارهم مقيدة إلى أماكن مواقع العطلات الأخوية مثل هافانا ولينينجراد .

إن هذا الحماس للأسفار هو علامة على الوفرة والثراء ، ولكنها أيضاً تعبير عن شخصية قومية قلقة (والتي تتآلف مع حب الطبيعة ، والذي أدى بالتالي إلى الانتشار الهائل لنوادي رياضة السير على الأقدام الألمانية) . ويعتقد شاعر القرن التاسع عشر جوستاف فرايتاج Gustav Freytag أن شهوة الترحال عند الألمان تعبر في آخر الأمر عن دولة مثالية . ونظراً لكونهم مثاليين ، مازال الألمان يجوبون البحر المتوسط ، والكاريبي ، والأدغال الأفريقية ، وحتى ديزني لاند بكاليفورنيا . وقد لاحظ حديثاً أحد كتاب الأعمدة الألمان أن هذا التجوال الكوني يعمل فقط على تأكيد

ألمانية أهل بلده . فهم يتنقلون بين خمس قارات ويقومون في الفجر للتأكد من حجز أفضل الأماكن على الشاطئ .

وهم دائمـاً واسعـو الحـيلة ، وهم يجـدون دائمـاً الأسلوب لتحقيق شهوتهم في الترحال بدون حتى السفر عبر الحدود الألمانـية . وهـم متأثرون إلى حد كبـير بأعمال كارل مـاي Karl May – وهو كـاتب في القـرن التـاسع عـشـر، والذي لـم تخط قـدمـه الولايات المتـحـدة على الإطلاق إلا أنه ألف سلاسل ضخمة من القصص تصف شجـاعة رجل من قـبائل الأباتشي اسـمه وينيـتو Winne-tou، والتي لاقت نجاحاً واسعـاً – وأصبح هناك ما لايقل عن 85,000 ألماني من ضـواحي هامـبورج وحـتى المناطق الريفية البافارية يقضون عطلة نهاية الأسبوع وهم يضعون على رؤوسهم الغطاء المصنوع من ريش النسر ، والملابس المشغولة المصنوعة من جلد الغزال ، متشبهين بشخصيات ماي May الرومانسيـة لسكان أمريكا الأصليين من الهنود الحمر . ويجتمع المهندسون ومديرو الإعلانات حول النار في المعسكرات ويبيتـون ليلهم في خيام الهنود Tepees ، ليـأكلوا لحم الجـاموس (الذي يسـتـورد مـن بولندا) ويقـومون بأداء رقـصة الشـعبـان على أنغام أغـاني الهنود الأمريكيين .

إن خط الملابس الملائم للبيئة والذي يطلق عليه عالم واحد One World (أي شئ لا يفسد البيئة الحيوية ، وعدم استخدام الأصباغ التي تحتوي على الكلورايد) أخذ طابعاً أكثر إنسانية . وقد أنشأت هذا الخط في عام 1992 بريتا شتايلمان Bretta Steilmann ابنة صاحب أكبر شركة نسيج في ألمانيا . وتستخدم بعض أرباح "عالم واحد" في تحسين الأوضاع جزئياً حول العالم - مثل الهنود الحمر من قبائل السو Sioux الذين يعيشون في ولاية داكوتا في مستعمرات باين ريدج في داكوتا الجنوبية .

## دولة الأفعال و(معظم الوقت) عدم الفعل

يتضح الالتزام بالنظام Ordnung في سيل القوانين واللوائح . إن أكثر مظاهر الحياة اليومية صغراً يحكمها قانون أو آخر . والضوضاء ، في جميع أنحاء ألمانيا ، ممنوعة تماماً في أوقات الهدوء - بين الساعة 1:30 وحتى الساعة 3:30 بعد الظهر . (وخلال العشرينيات من القرن التاسع عشر عندما أصبحت الآلات الموسيقية مثل الهارمونيكا ، والأوكورديون ، والكونسرتينا هوساً في الموسيقى الأوروبية ، ضج العديد من الألمان مما نتج عن ذلك من من تنافر النغمات حتى أنهم أحرقوا الآلاف من

هذه الالآلات في حرائق عامة) . إن جز حشائش الحدائق ظهيـرة يوم الأحد تعـد خرقاً لقـانونين : الأول الذي يمنع العمل اليدوي يوم الآحاد ، والآخر الذي يمنع الضوضاء.

ومنذ عدة سنوات ، أصدرت إحـدى المحاكم الألمانية حكمـهـا بأن الأحـصنة الخـاصة بـأحد وحـدات سـلاح الفرسان للجيش البـريطاني الموجودة بقاعدة حلف الناتو في ألمانيا يجب أن تحصل على ترخيصاً كوسيلة للانتقال . وكـانت أرقـام التـراخـيص تتـدلى مـن ذيول الخـيل عند استـخدامهم في المناسبـات الاحتفاليـة . وفي عام 1990 ، أمضـى ممثلي عمـال البريد أربعـة أيام في مشـاحنات مع هيـئة البـريد الألمانيـة على مـدة الاستـراحـة للذهاب إلى الحمام . ولم يعتقد الاتحاد أن دقيقتين و17 ثانية مدة كافية للذهاب إلى الحمام ونجحوا في مدها إلى أربع دقائق .

والمثال الحـالي في تطبيق مـبدأ "يجب أن تتم الأشـياء كـما يجب أن تكون" هي القـضـية التي أقـامتـها إحـدى الأسر الألمانية وحظيت باهتمـام جماهيري واسع ، حيث ذهبت هذه الأسـرة في رحلة إلى تركـيـا . وفي الأسبـوع الأخير من إجازتهم التي كان مقرر لها ثلاثة أسابيع ، كان هناك عشـر معاقين علـى مقاعـد متحـركة يزورون نفس الفندق . وعندمـا عادت الأسرة إلى ألمانيـا رفعت قضية

ضد شركة السياحة واستطاعت الحصول على 10% من نفقاتها بجانب نفقات القضية . وقد أصدر القاضي حكمه بناء على أن رؤية عدد كبير من المعاقين (خلال كل وجبة يسبب الشعور بالغثيان ، وهو تذكرة دائمة وغير عادة للعذاب الإنساني وهذه التجربة ليس من المتوقع المرور بها خلال العطلات) .

وهناك منطقتان للحرية الشخصية هما الطرق الألمانية العريضة حيث لا يوجد حد للسرعة للسير فيها إلاَّ في عدد قليل منها ، وغياب اللوائح الخاصة بعدم التدخين . إن التدخين الزائد أو القليل وحيثما يحب المرء هو سلوك آخر بسيط للاستقلالية . وعندما حاولت شركة لوفتهانزا إدخال رحلات طيران بدون تدخين على خطوطها الداخلية ، في رحلات لا تزيد مدتها عن 90 دقيقة ، إلا أن هذا الإعلان تسبب في معارضة عالية من عامة الشعب مما اضطر شركة الطيران إلى تعديل قرارها .

## مواقف تجاه الثقافات الأخرى

يعتقد الألمان أن الإيطاليين سريعي الإثارة ، وغير كفء بشكل ميؤوس منه ، أما الفرنسيون فهم مغرورين ويشيرون أحياناً إلى الهولنديين كشعب رأسه مثل قالب الجبن . وقد أظهرت الاستطلاعات أن الدولة التي يكنون

لها أكثر الإعجاب في الاتحاد الأوروبي هي بريطانيا .

إن الكثيـر من الألمان ينظرون إلى الأمريكيين كـشعب ينقصه التعليم الكـاف ، مع إدمان العمل بأسلوب ضحل من الناحـيـة الثقـافـيـة ، ولا يعرفـون كـيف يوازنون بين عملهم وأوقات فراغـهم . ولكن ، مازال الألمان منجذبين تجـاه الثقـافـة الشعـبـية الأمـريكية ، ويعـجبـون بالروح الأمريكية في مجال الأعمـال والمقاولات ، وهم يعترفون بأن الولايات المـتـحــدة قــوة عظمى . ومنذ عـــام 1991 والاسـتثـمارات الألمـانية المبـاشـرة في الولايات المتحـدة ازدادت بنسـبة 60% ، كـما أن بعض الشـركات الألمانيـة (وبوجـه خـاص شـركـة سـيـمنز Siemens) قـد نقلت برامجهـا في التعليم المهني (التدريب على الأعـمال) إلى المدارس الأمريكية الثانوية .

### الهوية والعزة القومية

حظت الموسـيــقى الكلاسـيكيــة على أرقى أداء في العزف من فرقة برلين فيلهارمونيك Berlin Philharmon-ic تحت قـيـادة المايسـتـرو وقـائد الفـرقـة هيـربرت ڤـون كاراجان Herbert von Karajan . وفي مدينة ميونخ ظهر كارل ستـوكهاوزن Karl Stockhausen كرائد في مجال التأليف الموسيقي الإليكتروني . كما شكل الروائي جونتر

جراس Günter Grass الكتابة الأدبية لجيله . وقد حظى كل من چيل ساندر Jil Sander ، وكارل لاجرفيلد Karl Lagerfield ، وهيوجوبوس Hugo Boss بشهرة عالمية كمصممين للأزياء . وأصبح اسم بارون هنريك فون تايسين Baron Heinrich von Thyssen لا يشير إلى شركة أسرته في مجال صناعة الصلب ولكن لما يقتنيه من كم هائل من المجموعات الفنية المعاصرة .

يعلق الألمان أهمية قصوى على التعليم والثقافة (Bil-dung) . والامتحانات القومية Abitur المطلوب أن يمر بها خريجي المدارس الثانوية حتى يصبح لهم الحق في الالتحاق بالجامعات الرفيعة ، تتطلب من الشباب الألمان قراءة (وفهم) كتاب Critique of Pure Reason لكاتب القرن الثامن عشر إيمانويل كانت Immanuel Kant ، بجانب أعمال جوته Goethe ، وشكسبير وآخرين . وفي الواقع فإن الشباب الألماني تحت سن العشرين متفرغين للدراسة .

إن الكثير من التاريخ الألماني ، أيضاً ، مصدراً للفخر والعزة. ويرجع تاريخ الأدب الألماني إلى عام 800 قبل الميلاد ، مع القصيدة البطولية "أغنية هيلدبراند Song of Hildebrand" لجوهان جوتنبرج Johann Gutenberg

(1468 - 1390) والتي نبع منها معظم الاختـراعات الهامة في الحضارة الغربية مثل آلة الطبـاعة المتحركة ، وكان أول كتاب مطبوع في العالم هو الجيل ألماني .

وقد أعطت ألمانيا للعالم ريتشارد فاجنـر ، وعائلة باخ الأربعـة (جـوهان سـباسـتـيـان ، كـارل فـيليب إيمانويل ، وجوهان كـريسـتيان ، وفيلهـيلم فريدمـان) ، وفولفـجانج أماديوس موتسـارت ، ولودفيج فان بيتـهوفن ، وفريدريك نيتـشه ، ومـارتن لوثر ، وفريدريـك فون شيلـر ، وتوماس مـان، بجانب لوتي لينيـا Lotte Lenya ، ومارلين ديـتريش (لمزيد من المعلومات عن السينما الألمانية أنظر الفصل 20).

إن الألماني المولد لودفـيج مييـس فان دير روه Ludvig Mies Van der Rohe ، هو المعـــمـاري العــبـقـري في عشـرينيات القـرن العشـرين (وربما معـروف أكثر لمبدئه "الأقل هو الأكثر") . ومعاصـره والتر جروبيوس Walter Gropius ، هو الذي أنشـأ الـ Bauhaus ، وهو مـدرسـة للتصميم ، والذي عرف بحبه للجَمال - الذي يقوم على تركيبة من تكنولوجيـا أوائل القرن العشرين ، والأسلوب الحرفي للـعالم القديم - والذي اسـتمـر في تأثيره عـالمياً حتى يومنا هذا .



# 3 أنماط ثقافية

## التيوتونيون الكادحون

*إن الألمان يأخذون كل شئ بمعناه الظاهري.*

إن الألمان يخلطون أيضاً بين الدبلوماسية أو الرقة وبين عدم الإخلاص . وإن الأسلوب الذي يستخدمه دائماً الأمريكيون والذي يبدأ بقول أشياء إيجابية ثم يتبعوه ببعض النقد ، يجعلهم يشعرون بالحيرة ، ولا يستطيعون تحديد عما إذا كان هذا إطراء أم نقد . وهناك نكتة قديمة تقول : "إذا سألت ألمانياً : هل تعرف ما هو الوقت الآن؟ Do you know the time? فسيجيبك على الفور : "نعم ، أعرف" وهذه هي نهاية المناقشة . وهذه النكتة توضح أهمية أن تكون محدداً وواضحاً في مناقشتك معهم .

إن أخذ الكلام بحرفيته والسلوك المباشر أمران لا

ينفصلان عن بعض ، والألمان شديدو الصراحة عندما يرتبط الأمر بالأمور الجنسية . وبيوت الدعارة مشروعة في أهم المدن الألمانية . ومن أهمها مدينة هامبورج . ومنافشة الأمور الجنسية من الموضوعات التي تناقش بصراحة وكأنك تتحدث عن السيارات أو قوائم الطعام في المطاعم .

## المبالغة في الحرص

***لا يحب الألمان المخاطرة***

إن الألمان أكثر حذراً وحرصاً . عندما تولى السلطة ، لأول مرة ، المستشار هيلموت كول Helmut Kohl ، وهو من حزب الديمقراطيين المسيحيين وذلك بعد الحرب العالمية ، كان شعاره أثناء الانتخابات "لا تجارب" .

لقد جاهد الألمان كثيراً من أجل الاتفاق الجماعي وأقصى حد من الاستقرار . وتعكس البلاغة السياسية المعاصرة هذا الإصرار على عدم هز هذا الوضع . والسلام Friede له الكثير من المشتقات مثل أكثرها أهمية وهو السلام الاجتماعي Sozialer Friede ، والمصطلح العمالي Friedensp Flicht وهو الالتزام بالحفاظ على السلام ، مثل حظر الإضرابات العنيفة . كما يسمع في أحيان كثيرة كلمات مثل التطبيع (Normalisierung) ، والتوازن

والحلول الوسط (Ausgleich) ، والشــراكة الاجـتمـاعيـة (Sozial Partnerschaft) ، والحـوار ، والمجرى الأسـاسي أو وسط الطريق (Mitte) ، والاسـتـمـرارية (Kontinuität) والاعـتـمـادية (Verlasslichkeit) ، ومـعـبـر بين المأوى والدفء (Geborgenheit) . وهذا التعبير الأخير هو الذي لدى الألمان الشرقيين ــ بجانب بعض الحسرة والإخفاق ــ فيما يطلق عليه الجمهورية الديمقراطية .

إن التـعبيـر الألماني "عـذاب الاختـيار" die Qual der Wahl – يوضح أيضاً تفـضيل القيـاس المتوازن والواضح والمحدد والخيارات المحددة .

لقد امتـد هذا الحرص لكيفيـة إدارة الألمان للمال . إن البورصـة الألمانية من النادر أن يكون لهـا وجود ، وبعض الأعداد القليلة من الأفراد يستثمرون في جو يتسم بالعدل والإنصاف مثلما يفعل الأمريكيون . وأفضل أسلوب هو ما يطـلق عليه ، الأمان الـفائق Pfundebriefe ، والفائدة المنخفضـة ، والضمان للرهونات العائـدة في العقارات ، والتي تعد القلعة الحصينة للاستثمار الألماني .

## الغطرسـة

***الألمان لديهم ثقة كبيرة في أنفسهم***

يكره الألمان اقـتراف الأخطاء ، كـمـا أنهم يكرهون ،

حقيقة ، الاعتراف بذلك . وعندما يكونوا في الجانب الخاطئ فإن رد فعلهم يصبح عدوانياً . ولديهم أيضاً قدر وافر من الصراحة ، ويعيشون مع اعتقادهم بأن الحديث الواضح والمباشر قد يجعلهم يبدون بعيدين عن اللباقة أو أنهم قساة ، ولكن على الأقل يتميزون بالأمانة والشرف . وهم يتوقعون من الآخرين أن يتبعوا نفس الأسلوب ، حتى بالرغم من أنهم لا يحبون دائماً ما قد يسمعونه .

## المبالغة في الجدية

*لا يتمتع الألمان بأي روح من الدعابة*

يتمتع الألمان بالكثير من خفة الدم وروح الدعابة ولكنهم يفضلون السخرية المنظمة عن خفة الظل التلقائية. ونادراً ما يكون لديهم الثقة الكافية للسخرية من أنفسهم . وإلقاء النكات من الطقوس الشعبية التي ترتبط بالشراب ، وهم شعب يتميز ببراعة شديدة في سرد الأخبار .

خلال الفترة السابقة لكرنفال الفصح يلبس الألمان الملابس ذات الألوان الزاهية ، ويضعون الأقنعة على وجوههم ، أو يدهنون وجوههم بالألوان . (للمزيد من المعلومات ، أنظر الفصل 16 : العادات) وأعياد الميلاد من المناسبات الأخرى لإرسال الرسائل الضاحكة والأشعار .

والمقاهي والملاهي السياسية التي تقدم برامج للغناء والرقصة تجذب ملايين المعجبين المتحمسين .

إن البرامج المتنوعة في التليفزيون الألماني هي عبارة عن مزيج ناضج من البرامج الموسيقية والكوميديا الرخيصة الحافلة بالعنف . وهناك مسلسل يشبه المسلسل الأمريكي التليفزيوني في الستينيات من القرن العشرين والمعروف باسم (أبطال هوجان) Hogan's Heroes – والذي يسخر من الحياة في معسكر ألماني لمسجوني الحرب في الحرب العالمية الثانية – من البرامج المحبوبة وخاصة بعض المشاهدين الشباب ، وهو يوقد شعلة من الأمل بأن يكون هؤلاء الشباب أكثر قدرة على رؤية الجانب المرح من الحياة أكثر من الأجيال السابقة . ويوجد الآن صفحة منزلية على شبكة الإنترنت عن "أبطال هوجان" باللغة الألمانية .



# 4 الاختلافات الإقليمية

إن ألمانيا ليست بالدولة المتناسقة كما يعتقد الجميع . وقد كانت في يوم ما مزيج من المحليات المستقلة ، ولكنها أصبحت الآن اتحاد فيدرالي بين الأقاليم - كل إقليم يتمتع بقدر كبير من الحكم الذاتي - باستثناء المناطق الخاصة بالسياسة الخارجية ، والدفاع ، والأمن الداخلي . إن السمات الإقليمية والتقاليد هما مصدر دائم للعزة والكرامة ويدافع عنهما بقوة وغيرة شديدة.

ويطلق أهالي بافاريا النكات عن صرامة أهالي بروسيا . وكلاهما يسخر من الساكسون ودهاء أهل برلين . ويقال أن الساكسون وأهالي تيرنج يعتمدون على أنفسهم في مجال الأعمال والمقاولات ، كما أن البوميران الشرقيين يشار إليهم بأنهم يفتقرون إلى المبادرة الصناعية.

## اللهجات : حية وفي أحسن حال

تزدهر التباينات الإقليمية اللغوية بالرغم من مشاعر الندم والحزن التي يطلقها المعلقون على أن التليفزيون يقضي على هذه اللهجات . فكل ولاية تتمتع بلهجة خاصة بها ، وحتى حديث الألمان الحاصلين على تعليم عالٍ يتأثرون بهذه اللهجات. ومعظم هذه اللهجات مشتقة من السوابية Swabian أو البافارية الفرانكونية Franconian أو اللهجة العامية لألمانيا الشمالية (Plattdeutsch) . وينظر أهالي هامبورج (وهم جميعاً محبون لانجلترا) إلى الألمانية التي يتحدث بها أهل بافاريا ، على أنها لغة همجية ، والبافاريون يردون دائماً بالمثل على هذا الإطراء ، والاختلافات تتراوح بين تصرفات وسلوكيات مختلفة إلى كلمات مختلفة . لذلك تجد أن التحية التقليدية الألمانية Guten Tag وهي صباح الخير تتحول في بافاريا إلى Gruss Gott (وهي تحية تعني حرفياً قدم التحية إلى الله) . وبينما تخاطب السيدة في الشمال بكلمة فراو Frau ، فقد ينادى عليها في الجنوب بلقب "السيدة اللطيفة" Gnädige Frau .

ولكن ، رغماً عن ذلك ، فإن اللهجات المختلفة لها تأثير طفيف على مجال الأعمال والتجارة . فمعظم

الشركات التي لديها أفرع في جميع أنحاء ألمانيا تقدم طابعها الخاص بقوميتها وتنقل رجال الإدارة إلى فروعها المختلفة طبقاً لاحتياجات الشركة ، وبالتالي تخفف من العامل الإقليمي للشركة في أي موقع في الدولة . ومن أجل أن تتماشى الشركة مع قوى السوق القومية ، فهي تسعى للوصول إلى أرض مشتركة عندما تزمع بيع منتجاتها .

## الأطعمة الإقليمية

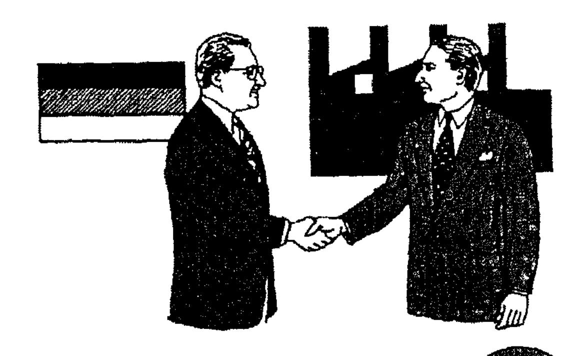
هناك ما يقرب من آلاف الأطباق المحلية . ومن بين هذه الأطباق :

ـ Labskaus . وهو في الأصل وجبة الإفطار عند الصيادين . وهو لحم مفروم من صدور البقر ، والرنجة ، والبنجر ، والبطاطس ، والمخلل ، ويوضع فوقه البيض المقلي .

ـ Weisswürste . وهو سجق أبيض من اللحم البتلو والأعشاب يتم سلقها وأكلها مع الخردل الحلو.

ـ Leberkäse . بالرغم من أن الكلمة تعني "جبن الكبد" ، فإن هذا الطبق المفضل عند سكان بافاريا هو في الواقع عبارة عن رغيف من لحم الخنزير المقرمش ويقدم معه الخردل (المستردة) والكريمة ذات المذاق الحمضي .

ـ Grünkohl mit Pinkel : وهذا الطبق الشـتـوي من برلين والذي يتكون من الـكرنب المطهو علـى البخـار مع قطع من بطن الخنزير ، وشـرائح الخنزير ، وسجق مـشبع بالدهون .



# 5 الحكومة والمعاملات التجارية

## سياسات الإجماع عند التطبيق

كان الاقتصاد الألماني ، بعد الحرب العالمية الثانية ، قد وصل إلى حالة خراب تام ، وأصبح معتمداً على مساعدة الحلفاء . وفي عام 1948 أصدر وزير الاقتصاد (وأصبح بعد ذلك المستشار الألماني) لودفيج ايرهارد Ludwig Erhard خطة جريئة ألغت تخصيص الحصص في السلع الحيوية ، وألغت الرقابة على الأسعار والأجور (التي بدأها النازيون وظلت سارية مع القوى المستعمرة المتحالفة) وأعاد إصلاح العملة الرسمية ، وخفض من التعريفة الجمركية على السلع المستوردة ، وبالتالي أبطأ من مسيرة التضخم ، ودفع أصحاب المصانع الألمانية ليكونوا أكثر تنافساً .

وطبقاً لنصيحة إيرهارد ، مزج هذا النظام بين مبادئ

اقتصاد السوق مع برنامج محكم للتأمين الاجتماعي (تأمين صحي ، ورعاية طبية مجانية ، ومزايا للعاطلين وكبار السن) . وتم وضع برنامج زمني للضريبة على الدخل وتقع على عاتق جميع طبقات المجتمع لتحافظ على توازن الأسعار ، ولكن تخلق ، في نفس الوقت ، حوافز ضريبية تدفع بالإنتاجية إلى أقصى مدى .

إن المصالح الخاصة بمجال الأعمال ، والحكومة ، والمجتمع ، وأيضاً الإدارة والعمالة من المفترض أن تكون متساوية . وقد صممت ثقافة التعاون هذه ، (أو Mitbes-timmungsrecht) لتجنب المواجهات المتكررة للنقابات والاتحادات التي اجتاحت اقتصاديات السوق في الصميم في بعض الدول الأخرى الغربية . وأصبح العمال يشاركون في عملية صنع القرار في الشركات الألمانية مع وجود ممثلين للاتحاد في مجلس الإدارة لإدارة هذه الشركات . وفيما يختص بالنظام الصحي ، على سبيل المثال، وافق كلا من الأطباء وأصحاب التأمين على معدلات أجور معقولة مع المحافظة على استمرار خضوع تكاليف المرضى ، نسبياً ، للرقابة .

وهناك موافقة عامة على أن مجالات التنافس الألمانية قد قضي عليها تماماً بالأسعار الفلكية للعمالة ، وأن أي

حل لأمراض الدولة الاقتصادية الحالية لابد وأن يشمل إصلاح نظام الدولة المسئول عن رفاهية مواطنيها . ولكن بالرغم من المناقشات الكثيرة ، لم يحدث إجماع حول كيفية معالجة هذه الأمور . فالحكومة الفيدرالية التي لم تعتاد على المواجهة يبدو أنها تفتقر إلى العزيمة السياسية للإمساك بزمام الأمور . وفي نفس الوقت فالمعارضة من الحزب الديمقراطي الاجتماعي ، والاتحادات كانا يصران على أن أية إصلاحات يجب أن تكون "عادلة اجتماعياً" ولذلك فإن الموافقة على هذا الاتفاق قد تتم تدريجياً ، إلاَّ أن الطريق لا شك أنه صعب للوصول إلى هذا الاتفاق .

## مساعدة المصدرين

إن أفضل المجالات للتقارب بين الحكومة ومجال الأعمال هو مجال التصدير . فمع انخفاض الطلب والاستثمار المحلي في الثمانينيات من القرن العشرين ، زاد أصحاب المصانع الألمان من الصادرات ، مع التأييد من جانب الحكومة في كل خطواتهم . وقد أخذ الدعم الحكومي شكل ضمانات ائتمانية من خلال بنك ائتمان التصدير الألماني .Hermes Gmbh . وفي الأسواق التي تتميز بالمخاطرة الشديدة يمكن لأصحاب المصانع الألمانية والمقاولين الحصول على ضمانات حكومية بنسبة 100%

- مما يعطيهم حداً تنافسياً واضحاً أكبر من المصدرين الآخرين من الأجانب الذين يلجأون دائماً إلى التمويل من قطاع البنوك الخاص .

إن تخصص ألمانيا في الاستثمار في السلع مثل السيارات والآلات ، والمعدات الصناعية أتاح لها الفرصة للحصول على مكاسب كبيرة من تعويم الاقتصاد الدولي في النصف الثاني من ثمانينيات القرن العشرين . وفي السنوات القليلة الماضية ، قضت الأسعار العالية على مركز ألمانيا كأول دولة في العالم على قائمة المصدرين ، ولكن بالنسبة لكل فرد ، فمازالت ألمانيا تبيع إلى الخارج أربعة أضعاف ما تبيعه الولايات المتحدة ، وما يزيد عن ضعفي ما تبيعه اليابان .

## Rabattgesetz

إن الاقتصاد الألماني ، المحلي ، القائم على السوق الحرة ، محدود بمثل هذه الاهتمامات الرفيعة مثل "العدالة والإنصاف" ، وإجازات نهاية الأسبوع والأمسيات المقدسة إلى أبعد الحدود . ويتم تنظيم التنافس في تجارة التجزئة عن طريق قانون Rabattgesetz ، وهو قانون فيدرالي يتطلب من المحال الواقعة في منطقة واحدة أن تنسق التخفيضات في الأسعار ، حتى لا ينخرط رجال

المبيعات في أمور دنيئة مثل حرب للمبيعات ، كما أن المستهلكين لن يضيعوا وقتهم في التسوق للحصول على أفضل المشتريات . إن "مركز النزاع حول المنافسة الغير عادلة" The Center for the Combatting of Unfair Competition يحظر على المعلنين القيام بمقارنات مباشرة مع المنافسين أو تقديم أي سلعة "بدون مقابل" .

وهذا القانون ، أيضاً ، يضع حدوداً صارمة على ساعات التسوق . فمن غير المسموح للمحال أن تظل مفتوحة حتى الساعة 6:30 مساءً خلال أيام الأسبوع أو بعد ظهيرة السبت . وهناك أيضاً بعض الخوف من التحرك تجاه الأسلوب الأمريكي ، حيث أن استمرار المحال مفتوحة لمدة 24 ساعة ، طوال أيام الأسبوع للتسوق قد يعطل الأنشطة العائلية ، ويقضي تماماً على القيم الأسرية . وهذا النظام شاق بوجه خاص على النساء العاملات ، والرجل الأعزب أو المطلق الذي ليس لديه خيار غير التسوق قبل الذهاب إلى العمل ، أو خلال استراحة الغداء أو في صباح يوم السبت .

إن المجهودات التي تبذل من أجل إطالة ساعات التسوق (والتي يشجعها وجود تجار التجزئة الأجانب مثل بلوك باستر فيديو Blockbuster Video ، وشركة جاب

Gap ، وتويز آر أس Toys "R" us) قوبلت بمقاومة عنيفة من اتحادات عمال التجزئة وأيضاً من المنافذ الصغيرة لتجارة التجزئة الذين يجادلون في أن تعيين عاملين على مدار نوبات عمل أمر غير عملي .

## فيض من القوانين واللوائح

نظراً لأن ألمانيا عضو في الاتحاد الأوروبي فإن التعريفة الجمركية للحماية ضد استيراد السلع الأجنبية غير مسموح بها . ولكن اللوائح والقوانين الألمانية التي تتحكم في الإنتاج المحلي تحاول إبعاد العديد من الواردات الأجنبية عن الوجود في المحال الألمانية . فالمنتجات يجب أن تتطابق مع أحد اللوائح والقوانين التي تزيد عن 40,000 لائحة ومعايير تحكم طريقة صناعتها ومحتواها ، بجانب أكثر من 25,000 من القواعد والمعايير الأخرى التي تضعها هيئة المعايير القومية.

من الأهمية بمكان ، إذا عقدت العزم على دخول السوق الألمانية ، معرفة المعايير التي تنطبق على منتجك والحصول على الاختبارات الدورية والشهادات المطلوبة . والهيئة مسئولة عن اختبار المنتجات التقنية والآلية ، وإصدار الشهادة المطلوبة وهي Technischer - Uberwa-) chungsverein TUV) . وشركات إصدار هذه الشهادات

شركات خاصة تقيمها كل ولاية ؛ ومعظم هذه الشركات لهـا مكاتب في دول أوروبيـة أخـرى ، وفي الولايات المتحدة وهناك مكتب آخر في اليابان .

ويقول ليو ويلت Leo Welt ، رئيس مجلس الأعمال الأمريكي - الألماني ومقره واشنطون : فبالرغم من أن هذه اللوائح قد تكون محبطة ولكن يمكن اختراقها "وإذا كنت تبغي الإقامة في ألمانيا فعليك أن تعمل بطريقتك ولكن من خلالهم . وقد يحتاج الأمر إلى وقت طويل لأنهم يغطون معظم المجالات الهامة . فعلى سبيل المثال ، هناك الكثير من القوانين واللوائح الخاصة بالأمان" . ومع وجود عدد كبير من أصحاب المصانع الأمريكيين والأجانب أصبح من الواضح أنه في الإمكان إنشاء موطئ قدم في أكبر سوق قومي واحد في أوروبا . وقد حققت شركة بروكتير & جامبل Procter & Gamble بعد وجودها لوقت طويل في الجمهورية الفيدرالية أعمالاً ومشروعات في ألمانيا تساوي 3 بليون دولار أمريكي ، وذلك في عام 1996 . وهناك شركات أمريكية أخرى قد وطدت أقدامها في ألمانيا مثل كرافت فودز Kraft Foods، وجنرال موتورز ، وأفيز Avis . وقد أشار أحد خبراء التسويق في فرانكفورت إلى أسلوب تقديم أصابع

الحلوى Milky Way عن طريق شركة مارس Mars ، على أنه حملة ناجحة لصانع أجنبي من أجل بيع سلعته في ألمانيا . كما أن ألمانيا سوق هامة لمنتجات الحدائق والبساتين من الولايات المتحدة . وفي عام 1993 حققت الصادرات الأمريكية من الموالح ، والزبيب ، والخوخ والبرقوق ، واللوز ، 300 مليون دولار.

## الأحزاب السياسية في ألمانيا

منذ الخمسينيات من القرن العشرين وبندول القوى السياسية في ألمانيا الغربية يتأرجح بين حزبين أساسيين ، وهما : حزب كونراد اديناور Konrad Adenauer (والآن هيلموت كول) وهو الاتحاد الديمقراطي المسيحي -Chris tian Democratic Union (CDM) ، والحزب الديمقراطي الاشتراكي Social Democratic Party (SPD) لويلي برانت ، وهيلموت شميت . ولكن النظام الانتخابي النسبي الألماني المعقد - والذي يقف في جانب الأحزاب الصغيرة - سلب كلا من المجموعتين السياسيتين الهامتين فرصهم للحصول على الأغلبية المطلقة ، وبالتالي حولت حزبين صغيرين إلى أقلية ولكن شركاء في التحالف بدون منازع .

إن الجناح اليمين البافاري وهو الاتحاد الاشتراكي

المسيحي (Christian Social Union (CSU ، والحليف البرلماني التقليدي "الاتحاد الديمقراطي المسيحي" الذي كان يقوده فرانز جوزيف ستراوس Franz Josef Strauss الذي ينبض بالحماس ، والخطيب والكاتب البليغ المناهض للسوفييت والذي يرتدي الشورت البافاري الجلدي ، له تعبير مفضل لوصف الحزب الديمقراطي الاشتراكي (SPD) بأنه "حزب للخونة" . ويعتمد هذا الحزب (SPD) على الدعم من "الديمقراطيين الأحرار" الليبراليين والذي كان يقودهم السياسي اللامع "هانز ديتريش جينشر Hans Dietrich Genscher ، والذي استمر وزيراً للخارجية الألمانية لزمن طويل . أما الليبراليون الألمان الذين يعملون بالأسلوب الأوروبي فهم يفضلون الأعمال التجارية والسوق الحرة . وفي عام 1982 حوّل الليبراليون دعمهم إلى "الديمقراطيين المسيحيين" . (وقد كان لهذا التحول تأثير طفيف على مجال الأعمال ، نظراً لأن النظام يعمل بغض النظر عن الحزب الذي يتولى السلطة) .

وقد رأت الثمانينيات من القرن العشرين ، أيضاً ، بزوغ حزب الخضر (die Grünen) The Greens ، وهو مجموعة وهبت نفسها لحماية البيئة ، ونزع الأسلحة

النووية ، وحل منظمة حلف شمال الأطلنطي NATO ، وتخفيض نفقات الدفاع . وقد جذب حزب الخضر الشباب من حزب الديمقراطيين الاشتراكيين والذين كانوا يمثلون عنصراً هاماً في الحزب الديمقراطي الاشتراكي (SPD) عند فشله في انتخابات عام 1982 ونجاح هيلموت كول . إن سياسات الخضر دقت على أوتار حب الألمان التقليدي للطبيعة . ونتيجة لذلك ، أصبح أصحاب المصانع الألمان أكثر وعياً بالبيئة ، وأصبحت عمليات إعادة التدوير اهتماماً قومياً – وأكثر من أي دولة أوروبية أخرى . وقد كانت الشخصية القيادية لجناح الخضر هي بيترا كيلي Petra Kelly ، وهي إبنة لسيدة ألمانية وأب أمريكي . (وقد توفيت عام 1992 ، فيما يبدو أنه حادثة انتحار مزدوجة مع حبيبها ، وهو جنرال ألماني متقاعد) . وقد قفزت سريعاً أحزاب أخرى على عربة البيئة ، وأصبح جناح الخضر مجموعة من الأقليات . وعلى النقيض الآخر من المنظور السياسي يوجد "الحزب الشيوعي الألماني German Communist Party (KPD) ، والغير موجود في الساحة السياسية فعلياً ، وفي الجانب الآخر توجد مجموعات الجناح اليميني مع النازيين الجدد.

قامت الأحزاب القومية بألمانيا الغربية ، بعد إعادة التوحيد ، (FDP الليبرالي وSPD وCDU) بملأ فراغ السلطة الذي تركه زوال النظام الشيوعي في ألمانيا الشرقية ، ولكن البنية السياسية في مضمونها الأكبر ظلت كما هي لم تتغير .

إن رجال الأعمال والاتحادات يمارسون ضغوطاً على الحكومة الفيدرالية ، كما تقوم بذلك أيضاً الإدارات الإقليمية من خلال مئات من مجموعات الضغط المسجلة. ولكن الحيلة المشتركة التقليدية للحصول على مميزات من خلال الإسهامات في الحملات ، أصبحت إلى حد كبير أسلوب قديم . فمنذ عشر سنوات مضت حدثت فضيحة كبرى - حيث حصلت شركات ألمانية رائدة على فترات سماح ضريبية ضخمة في مقابل دفع أموال غير مشروعة للأحزاب الأساسية مما أوقع الخوف في قلوب الشركات وأدى ذلك إلى وقف المنح المالية . ونتيجة لذلك أصبحت الأحزاب السياسية الآن تعتمد ، إلى حد كبير ، على تمويل الحكومة .

### "العمال الضيوف" في مقابل "المواطنين الأجانب"

خلال فترة الإنعاش الاقتصادي الألماني في

الخمسينيات من القرن العشرين ، كانت الوظائف متاحة للعمال من الدول الأوروبية الأقل ثراءً . وقد أطلق على هذه العمالة القادمة بغزارة من إيطاليا ، ويوغوسلافيا ، والبرتغال ، والأتراك اسم العمال الضيوف (Gastarbeit-er) . وقد نظرت إليهم الحكومات الألمانية التالية على أنهم قوة عمل مؤقتة لتلبية احتياجات العمل الألمانية في هذا الوقت ، أكثر من كونهم مهاجرين . ويقوم معظم هؤلاء الأشخاص بأداء أعمال يأنف الألمان من القيام بها (مثل تنظيف الشوارع ، وجمع القمامة ، وحراسة البوابات) أو الحصول على عمل في المصانع . وكلهم تمتعوا بوضع مالي أفضل مما قد يجدوه في بلدهم الأم .

بالرغم من أن الانتعاش الاقتصادي هو من أحداث الماضي ، إلا أن الأجانب مازالوا يتدفقون على ألمانيا : من الروس الذين هاجر أسلافهم من ألمانيا منذ 200 عام ، وأي روسي يهودي يطلب تصريح دخول ، واللاجئين من حرب البلقان ؛ وحتى عام 1993 طلب عدد كبير من العالم الثالث اللجوء السياسي إلى ألمانيا . بالإضافة إلى أن الذين لا يستطيعون الحصول على عمل يتقدمون للحصول على مساعدة حكومية . وطبقاً لما نشرته جريدة الإيكونومست: «فإن الآلاف من هؤلاء الأجانب قد

خفضوا من خزينة الدولة التي تعاني بالفعل من تقديم 3 بلايين مارك ألماني سنوياً (2 بليون دولار أمريكي) .

ومع تباطؤ الاقتصاد الألماني ، قدمت الحكومة الرسمية خططاً حافزة تم تصميمها لإغراء العمال الضيوف على العودة إلى بلادهم السابقة . وقد آثر ستة ملايين منهم ، معظمهم أتراك ، البقاء في ألمانيا .

إن معظمهم قد عاش في ألمانيا لأكثر من ثلاثين عاماً وأبنائهم يتحدثون الألمانية فقط . ولا ألمان أو الأتراك أنفسهم يفعلون الكثير لتحديد حجم الأقلية العرقية التي تعيش بالفعل في أحياء الأقليات الفقيرة (ghettos) والتي مدارسهم الخاصة بهم وكنائسهم ومحلاتهم ومطاعمهم. وأصبح الآن يشار إليهم كمواطنين مماثلين من الأجانب ، ولكن عدد قليل منهم مؤهل للحصول على المواطنة . وهناك آخرون مازالوا منعزلين على هامش المجتمع ، وعدد قليل منهم يمارس حقه في الانتخابات الألمانية . فلا يوجد أعضاء في البرلمان الألماني من الأتراك الذين يمكنهم الدفاع عن أحوالهم ، ولا يوجد مذيعون أتراك في التليفزيون الألماني ليذكّر جمهور العامة بوجودهم .

وبالرغم من أن الهجمات المتقطعة على الأتراك أو الممتلكات التركية على أيدي الجناح اليميني (الذي يتميز

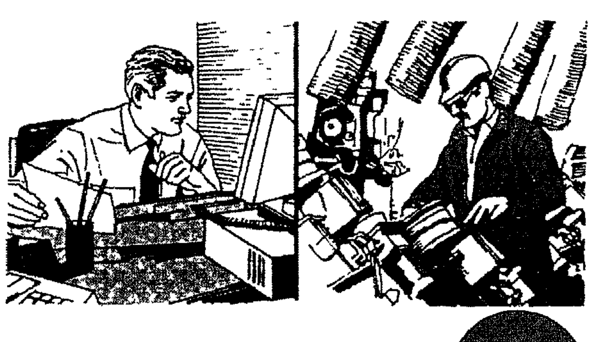
أفـراده بحلق الشـعـر حـتى الجلد) يتم إدانتـهـا من قـبل الأحزاب السياسية الكبرى ، إلا أن استمرار وجود هؤلاء الأشخـاص الذين يعدوا الآن ضـيوف غـير مـرغوب في وجودهم ، قـد ظل مشكـلة متنامـية مثـيرة للنـزاع . وقد زادت الضـغوط على الأتراك بعـد إعادة التـوحيـد . ومع زيادة البطالة في جـميع أنحاء ألمانيـا أكثر مما كـانت عليه منذ عـقود عديدة ، زادت أعـداد الناس الذين يتـساءلون عن سـبب السمـاح للأجانب بملء الوظائف "الألمانـية" أو "الحصول على مساعدة مالية ألمانية" .

## الالتزام بالنظام على مواقع الإنترنت

يقـوم الآن جيـرجين روترجـر Juergen Rutterger ، وزير التكنولـوجيـا والبـحث بوضع مـسـودة أول قـانون ألماني عن الرقابة الفيدرالية على وسائل الإعلام المتعددة ، والتي تفـرض على كل من المقـدم والمسـتخـدم أن يكون مسـئول عن أي محتـوى يُعد إباحياً أو منافـياً للآداب أو يحث على العنف أو العنصرية . وفي عام 1996 ، أغلقت السلطات الألمانيـة عدداً من المواقع الإباحـية على خـدمة الكمبـيوتر Compuserve والتي تقـدمهـا شبكة إنتـرنت أمريكية .

نظراً لأن أكبر تكتل أوروبي لوسـائل الإعلام المتعددة

- مثل برتلسمان Bertelsmann (وهي الآن في شراكة مع AOL وشركة دويتش تيليكوم) ـ يوجد أساساً في ألمانيا ، مما وضعها في مركز السيطرة على مشاهد الإنترنت في أوروبا . ويشكل روترجر مع المسئولين قوة ضغط في قيادة الدول الصناعية من أجل إنشاء "معيار دولي للسلوك" والذي سيقوم بتطبيقه القانون الذي سبق ذكره والخاص بالرقابة الفيدرالية على وسائل الإعلام المتعددة .



# 6 محيط العمل

## أخلاقيات العمل : الغرب في مقابل الشرق

إن مثل هذا المجتمع الذي استحق أن يفخر بسمعته في الدقة والنظام ، لابد وأن يعلق أهمية كبرى على الأداء الفردي وأن هذا الأداء يبدأ بالتدريب المناسب . يرجع تاريخ الألمان في التدريب المهني المشترك إلى القرن الرابع عشر ، وهي نفس الحقبة التي تحدث فيها القائد والمصلح الديني مارتن لوثر عن Beruf – والذي يعني أن كل شخص فوضه الله لأداء واجبه بأفضل ما في استطاعته . وكانت النتيجة ظهور قوة عمل تتميز بأعلى المهارات في العالم . والتدريب المهني المكثف وبرامج إعادة التدريب لم تحافظ فقط على المعدلات المنخفضة للبطالة بين الشباب ولكنها أيضاً من العوامل الحيوية لضمان الجودة . وعلى سبيل المثال شركة مرسيدس بنز

AG ، التي وضعت 6,000 مدير وعامل في برنامج إعادة تدريب لمدة عام قبل بناء أول موديل لمرسيدس S-class .

ولكن ، في ألمانيا الشرقية ، فإن الالتزام بالجدارة والجودة العالية قد قضى عليه تماماً خلال الحكم الشيوعي عن طريق المرتبات الضعيفة ونقص الحافز ، والقصور في التدريب ، وزيادة العمالة . فهناك على الأقل واحد من الأبنية المكتبية في برلين الشرقية يعين سيدة طوال الوقت لروي النباتات الموجودة بجانب المصاعد في الطوابق الخمس بالمبنى . وقد شرح أحد مديري الفنادق في ألمانيا الشرقية التباين في الأسلوب تحت الحكم الشيوعي : "إن العلاقات مع النزلاء في ألمانيا الشرقية كانت مختلفة تماماً. فأنت لست مجبراً على العناية بالنزلاء . والنادل هو الذي يختار الشخص الذي سيخدمه ، وكانت أحد المزايا أن تجد مكاناً لتجلس . والآن ، نحن (في الشرق) في حاجة إلى التعود على فكرة أن النزيل هو ملك" .

ولكن ، بالمقارنة مع قوى العمل في الدول الأخرى الشيوعية ، فإن الألمان الشرقيين كانوا يعدوا نموذجاً للكفاءة . ولكن هذا أيضاً كانت له سلبياته . ففي النظام الاقتصادي الموحد بأوروبا الشرقية (Comecon) ، كانت هناك دائماً دول مختلفة تتخصص في إنتاج الأجزاء

المختلفة لنفس المنتج . ولذلك ، فبينما تقوم مصانع ألمانيا الشرقية بصنع جسم القاطرة ، تقوم دول شيوعية أخرى بإنتاج العجلات ، وأجزاء الماكينة .. الخ . وكان هذا الأسلوب المعوق والمرهق يثير حنق الألمان الشرقيين ، لأنه كان يدفعهم للبطء في الإنتاج من أجل المشي بنفس خطى المصانع الأكثر بطأً خارج حدودهم .

وقد شنت الحكومة ، في عام 1992 ، حملة لمساعدة ألمانيا الشرقية سابقاً على اللحاق بنظيرتها ألمانيا الغربية . وقامت الحكومة الألمانية بتقديم دعم مالي لمناهج إعادة التدريب ، والتي تمتد من الهندسة الثقيلة وحتى تصفيف الشعر . وكان مديرو الشركات ، وموظفو الفنادق ، والندلاء يحضرون جلسات ومحاضرات عن أهمية القواعد الغير مكتوبة مثل التلاقي بالأعين ، والملابس ، والأدب ، وكيفية التعامل ، واستخدام مزيلات العرق ، والشعور بالفخر من العمل الذي يؤديه كل فرد . والآن أصبحت الفجوة في أخلاقيات العمل هي ، في الكثير من الحالات ، سلوك ينبع من الماضي . فعلى سبيل المثال ، هناك بعض الفنادق في ألمانيا الشرقية ، قد فاقت مثيلاتها الغربية في الكفاءة والأناقة والتكلفة .

## الحياة الكريمة

في الخمسينيات من القرن العشرين تم بناء الصورة الخاصة بقوة العمل الألمانية والتي تتميز بالإصرار والعمل الشاق . والآن يحصل العمال الألمان على أعلى دخل صافي في أوروبا . وهم يعملون ساعات عمل أقل من أي دولة صناعية في العالم - 1,651 ساعة سنوياً بالمقارنة بساعات العمال في الولايات المتحدة وهي 1,907 ساعة سنوياً ، واليابانيين 2,201 ساعة سنوياً . وبالرغم من التخفيضات الحالية والإصلاحات المقترحة (خسارة أربع أسابيع مدفوعة الأجر في منتجع صحي كل ثلاث سنوات تقوم بدفعها الدولة ؛ التهديد بتخفيضات في المعاش لمن يحاول الاستقالة قبل سن المعاش ، وخفض مكاسب البطالة والأجور أثناء المرض ، واحتمال فقد الضمانات الخاصة بحماية الوظيفة) مازالت العمالة الألمانية تحصل على إجازة لمدة ستة أسابيع مدفوعة الأجر، ومرتب لثلاثة عشر شهراً كل سنة مازال هو المعيار السائد في معظم المشروعات الألمانية .

لقد اعتاد الألمان الشعور بالأمان في أعمالهم ، وعلى عكس العمال الأمريكيين ، فبمجرد حصول الألماني على عمل ، فإنه يظل به طوال حياته . ولكن مع زيادة معدل

البطالة (إلى 4.7 مليـون أو 12% من قوة العـمل ، وذلك حتى يناير 1997 ، وهي أعلى المعـدلات منذ الثلاثينيـات من القرن العشرين) ، أصبح أصحاب العمل مترددين في استـمرار التـعيين خـوفاً من عـائد التكلفة العـالي ، وهم يشـعرون بالقلق تجـاه إمكان تحول ذلك إلى عبء كـبيـر لقـوة عـمل ضـخـمة إذا حـدث ركـود في المشـروعـات التجارية .

وقد أثار هذا الأمر السـؤال التالي : كيف يمكن لدولة لديهـا أعلى تكلفة عـمالة في العـالم (أو على الأقل على السطح) وأقل قوة عـمل صناعية تظل رائدة التـصدير ذو الجودة العالية ، والمنتجات ذات الأسعار التنافسية؟ وجزء من الرد هو أن الالتـزام بالـتـدريب له عـائده الإيجـابي : فأصـحاب المهن والعمـال عادة ما يكونوا ذوي مـهارات عاليـة . ويقول أحد المديرين الأمريكيين الذي قـضى عدة سنوات في فـرانكفـورت ، أن توقع الأداء العـالي من الأمور المـتأصلة والتي تعـد قاعـدة في السلوك . كمـا أن التنفـيـذيين يجنحـون دائمـاً إلى الحصـول على درجـات جامـعية معـززة بمناهج متخصـصة ، والجامعـات الألمانية تنحاز بشدة تجاه مجال الأعمال والتسويق .

## ما هي السمكة التي بها نقطة سوداء؟

إن الاستفتاءات العالمية تظهر دائماً الألمان على أنهم أقل رضاء بوظائفهم من العاملين في أهم الدول الأوروبية الأخرى ، (باستثناء بريطانيا) أو في الولايات المتحدة . وهذا يعكس النظرة الواسعة على أن العمل هو، في الحقيقة Beruf . أي التزام يعطيهم القدرة على الاستمتاع بحياة كريمة . فمنزل جميل ، وعطلات نهايات الأسبوع الطويلة ، والسفر ، والرياضة ، وسيارة مرسيدس ، هي المعيار الأساسي .

إن المبادرة نادراً ما تكون الطريق المختصر للترقي . فالطريق عبر السلم الوظيفي هو من خلال التدريب ، والكفاءة ، والخبرة . وفيما يتعلق بالخبرة فإن السن عامل مهم . فالرجل الذي يبلغ من العمر 35 عاماً يُعد شخصاً مازال يكتسب الخبرة للحصول على منصب أعلى . والرجل في منتصف الخمسينيات يقال عنه أنه في أوج نضوجه . وبالرغم من زيادة المرونة والحركة في المناصب، فمازال من الشائع أن يقضي الشخص كل حياته المهنية في شركة واحدة .

لملء مكان شاغر ، عادة ما يقوم طالب الوظيفة

باجتياز المناهج المطلوبة بنجاح ، سواء كانت تقنية أو درجة جامعية أو شهادة متقدمة في التدريب على الوظيفة. ولدى الألمان مناهج تعليمية في كل المجالات بما في ذلك نشاطات وقت الفراغ . فالحصول على رخصة قيادة ألمانية تحتاج إلى ستة أشهر من الدروس الباهظة التكلفة في كلا من القيادة النظرية والعملية . والشخص الذي يود أن يكون صائد أسماك عليه أن يقضي ثلاثة أشهر في مدرسة ليلية للاستعداد لاختبار كتابي. ومن الأسئلة المتوقعة : "ما هو نوع السمكة التي لديها نقطة سوداء خلف زعنفتها الخلفية الأولى؟" وهناك أيضاً اختبار عملي حيث يقوم المتقدم للوظيفة بتركيب الخيط والبكرة .

## التسلسل الهرمي

إن العملية المشتركة في اتخاذ القرار هي عملية هرمية مع مديرين مهنيين بعدد أصابع اليد (وأحياناً شخص واحد) يحكمون من أعلى إلى أسفل . والمديرون من المستوى المتوسط الذين يعملون في القاعدة قد لا يكونون على علم بالهدف النهائي من مجهوداتهم . وقد علق هنريتش ستاهل Heinrich Stahl ، الأستاذ في الدراسات الثقافية والإعلامية في برلين قائلاً : "بالرغم من كل ما

فعلناه ، إلا أننا مازلنا أكثر ارتباطاً بالتسلسل الهرمي من باقي دول الغرب" . وهناك جدال شديد حول الأسلوب الأمريكي في تمركز صناعة القرار ، ولكن حتى الآن ، من النادر تطبيق ذلك . وردود الفعل الجريئة والمشاعر النابعة من الغريزة عادة ما تقابل بعدم الثقة . والتوصيات المقدمة من المناصب الأقل غير متوقعة وتمر بدون إعارتها أي اهتمام.

وفي شركة فولكس فاجن ، على سبيل المثال ، فإن حائط برلين ، لم يهدم عندما أعلن رئيس مجلس إدارتها كارل مان أن فولكس فاجن قد وقعت مشروعاً مشتركاً للبدء في إنتاج سيارات للسوق الجديدة في ألمانيا الشرقية، (وهي فرصة وصفها بأنها "هبة من القدر لا يمكن تخيلها") . وكان ذلك نداءً من الرئيس التنفيذي ، وقد استطاع أن يحققه . وعلى مدى الثلاثين عاماً أو نحو ذلك التي كان فيها هيرمان جوزيف آبس رئيساً للبنك الألماني القوي ، يذكر أحد رجال الاقتصاد في بون : "لم يقل له أحد على الإطلاق ماذا يفعل" .

إن المسئولية الأساسية للإدارة الوسطى هي الإشراف على عمليات التشغيل اليومية للقرارات الاستراتيجية ، وهم دائماً لا يملكون إلا القليل أو لا يملكون على

الإطلاق الحق في قول أي شئ في أسلوب التشكيل . والاحترام التقليدي للسلطة يجعل الأمر مقبولاً . أما بالنسبة للمديرين التنفيذيين المعتادين على نظام أكثر تعاوناً فهذا الأمر يبدو ديكتاتورياً . ولكن هناك تأثير جانبي إيجابي في النظام الألماني وهو خفض الصراع الداخلي بين الموظفين .

## تخطيط ومزيد من التخطيط

بغض النظر عن حجم المنظمة أو الشركة فإن التنفيذيين الألمان يخططون للمدى الطويل وبالتفصيل ، وهم دائماً ينتقدون استراتيجيات الشركات الأمريكية لقصر نظرها . والأسلوب التلقائي لا يتم تشجيعه ولا يقابل حتى بالتقدير ، والمخاطرة أمر يجب تجنبه بالرغم من أن ما يعرفه الألمان "بالمخاطرة" هو عادة مجرد عدم التأكد العادي من السوق في الدول الأخرى . تسيطر البنوك الألمانية على المشروعات والأعمال وتضع معياراً شديد الحرص وهو : "إن المجازفة برأس المال أمر غير موجود بالفعل" .

قبل البدء في اختبار سوق أو منتج ، فإن الأمر قد يصل أحياناً إلى أقصى الدرجات . ففي المصنع الأساسي لمرسيدس بنز في شتوتجارت ، تقوم الشركة بفخر بفتح

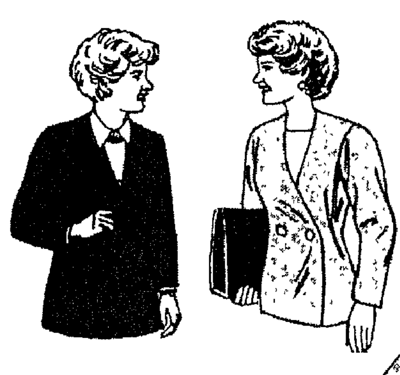
غرف الاختبارات للزائرين حيث تغلق أبواب المركبات وتفتح هيدروليكياً مرات ومرات لعدة أيام ، حتى يسقط الباب في نهاية الأمر من المفاصل . ويتم تسجيل عدد مرات الفتح والقفل بأسلوب شديد الدقة لأكثر الأمور تفاهة لضمان أن هذا الجزء لم يفقد أي من صلابته .

**تغيير الحارس**

إن ثلثي قوة العمل يتم تعيينها عن طريق آلاف من المشروعات والشركات الصغيرة ذات الحجم المتوسط والمملوكة عادة لأسرة ما منتشرة في أنحاء ألمانيا (Mittel-stand) . ومعظم هذه الشركات من المصدرين مع نصيب من الأسواق العالمية يتراوح بين 80 إلى 90 في المائة . إن العديد من المقاولين بعد الحرب العالمية اكتشفوا أن هذه الشركات الصغيرة في سبيلها إلى الاندثار أو التقاعد . وهناك تقديرات تشير إلى أنه مع حلول عام 2000 فإن حوالي 300,000 شركة ستحتاج إلى أصحاب جدد ، وأن أقل من نصفها سيؤول إلى أفراد الأسرة من الجيل الأصغر . وبالإضافة إلى ذلك فإن العديد من الورثة يعينون رؤساء لهذه الشركات من خارج الأسرة .

ونتيجة لذلك ، فإن التغييرات في أسلوب الإدارة يبدو واضحاً خلال السنوات القليلة التالية . وهناك بعض

الشركات التي تسمح للعملاء بأن يعرضوا رأيهم عن أي المنتجات التي يجب تطويرها . وهذه الشركات تشجع أيضاً عمل الفريق (بدلاً من العزلة) بين الإدارات ، مع استغلال أكبر للممولين الخارجيين ، وحتى أنهم يفكرون في إمكانية جذب بعض الشركاء . كما أن عمليات إحلال الإدارة الأجنبية محل بعض ملاك هذه الشركات (مع احتفاظ الملاك القدامى بحصة قليلة) في ازدياد مستمر .



## 7 النساء في مجال الأعمال

ينظر إلى المرأة الألمانية ، على مر التاريخ ، نظرة دونية (من الناحية العقلية والروحية) من قبل الرجل الألماني ، ولكنها مثل حواء في جنة عدن ، قادرة على إيقاع ضرر شديد . ففي مدينة هامبورج في القرن الثامن عشر ، كان من غير اللائق أن تغني النساء في الكنائس ؛ وهن يذهبن إلى الكنائس للعبادة وليس لسماع أصواتهن . ومع نهاية القرن التاسع عشر ، كان مطلوب من الأرملة ، طبقاً للقانون ، أن يكون لديها حارساً من الرجال على أطفالها، حتى لو كانت قادرة أن تكون عائلهم الوحيد ، ويجب أن تعطي هذا الحارس الحق في إدارة ممتلكات أسرتها ، بما في ذلك ما أضافته هي من مجهوداتها الخاصة . وفي عام 1851 كتب الفيلسوف الألماني المبجل آرثر شوبنهاور Arthur Schopenhauer قائلاً : «أن

النساء وجدن فقط من أجل توالد الأنواع ، ولم يقدر لهن أي شئ آخر» .

إن الجملة الألمانية Kinder, Kirche, Kuche والتي تعني الأطفال ، والكنيسة ، والمطبخ ، تلخص تماماً دور النساء التقليدي . وحتى هذه الدرجة ، فإن أدولف هتلر أقال السيدات من المناصب الحكومية ، وأبعدهن عن المهن الطبية والقانونية في الثلاثينيات من القرن العشرين، وفي نفس الوقت قدم تسهيلات ضريبية ومكاسب للأمومة لمن تزوجن وكرسن حياتهن للعناية بأسرهن .

ولم تستطع المرأة الألمانية إلا خلال الستينيات من القرن العشرين أن تضمن حقها في إدارة ممتلكاتها بنفسها. وفي السبعينيات من نفس القرن ، تم أخيراً حذف الفقرة رقم 1356 من الدستور المدني لما قبل الحرب العالمية الثانية (والذي حدد واجب المرأة الألمانية بأنه "عمل منزلي") . وإن قوانين الزواج والطلاق لعام 1977 قررت أن الأدوار الأسرية يجب تحديدها طبقاً لاتفاق متبادل مع حماية ممتلكات المرأة في حالة الطلاق التي من حق المرأة أن تأخذ المبادرة في طلبه .

## السمات الحالية

بالرغم من أن المرأة الألمانية ، في هذه الأيام ، شديدة

الوضوح والتواجد في مكان العمل ، إلا أن الصورة الإجمالية لاتزال غير متعادلة . فالمرأة المتزوجة ، حتى عام 1994 كانت لا تستطيع الاحتفاظ باسمها قبل الزواج في مكان عملها . وقد أيد المستشار كول الرأي العام بأنه لا يوجد أي شئ يحول دون احتفاظ المرأة بعملها ، إذا كانت قادرة على إتقان دورها كزوجة وأم . وفي مجال العمل ، تحصل النساء عادة على أجور أقل من الرجال ، وحدود منخفضة للترقي والخاصة "بالسقف الزجاجي" glass ceiling . وطبقاً لأحد المسوح التي أجريت في عام 1963 ، كانت نسبة المديرين التنفيذيين من النساء في ألمانيا الغربية لا تزيد عن 3.4 في المائة . وحتى الآن فإن هذه النسبة مازالت تقريباً كما هي .

أثبتت عملية إعادة التوحيد أنها نكسة للمرأة العاملة في ألمانيا الشرقية . فقد تم فصل العديد منهن لخلق أماكن للرجال الذين فقدوا وظائفهم عند إغلاق المصانع الغير كفء . وبالنسبة للمرأة التي ظلت تشغل وظيفتها كانت هناك أنباء سارة وأنباء سيئة . فالأجور والمرتبات أصبحت أعلى مما كانت عليه تحت الحكم الشيوعي ، ولكن بدلاً من الحصول على مرتب متساو بغض النظر عن الجنس ، كما كان يحدث في الماضي ، أصبحت

النســاء الآن تحـصلن علـى أجـور أقل من نظـرائهن من الرجال . وقد تبع ذلك تغييرات أخرى . وفي عام 1995، انضـمت النساء الـلاتي كن يعملن فـي القوات المسلحـة بألمانيا الشـرقية السابقـة ، حيث كانت عمليـة الإجهاض شرعية ، إلـى الحركات النسائية في ألمانيا الغـربية ، حيث يحظر إجـراء هذه العمليـة ، في مـحاولة لتـقنين عمليـة الإجـهاض في ألمانـيا "الجـديدة" . ولكن البـرلمان الألماني صوت ضـد هذا الإجراء ، وأعلن أن عـملية الإجـهاض غير قانونية في جميع أنحاء ألمانيا .

وبالرغـم من ذلك ، فـقد اسـتطاعـت بعض النســاء أن يقمن بأعـمال مثيرة للإعجـاب داخل هذا النظام ، ومن بينهن مـصـممـة الأزياء جيل سـاندر Jil Sander وبيتي أوهس Beate Uhse صـاحبـة أكـبـر تجارة للتـجـزئة في مجـال المنتجات الخاصـة بالجنسين . وفي عام 1994 ، تم تعيين جوتا ليمباخ Jutta Limbach الأستاذة السابقة في القانون أول كبيرة قضاه في تاريخ ألمانيا (وهو منصب يتم شغره لمدة 12 عامـاً) . والآن توجد 12 سيدة عـضواً في البرلمان الألماني Bundestag (أي 10 في المائة من إجمالي الأعضاء) ، أي أكثـر من أي برلمان آخر في أوروبا ، كما توجد سيدتان في مجلس الشيوخ .

## استراتيجيات للمرأة الأجنبية في مجال الأعمال

إن العلاقات الشخصية المتداخلة في مكان العمل بألمانيا تتسم بالرسمية ولكنها ليست إلى الحد الذي تصل إليه في اليابان . فالزملاء الذين عملوا مع بعضهم البعض لسنوات طويلة يبدأون يومهم بالمصافحة باليدين ، كما أنه مازال من الغريب التعامل مع السكرتيرين والتنفيذيين بالاسم الأول . ويتفاخر البعض بأنهم لا يعرفون حتى الاسم الأول لزملائهم في العمل . ولكن نتيجة لهذا الجو الرسمي أصبح من الصعب على الرجال التقرب أكثر إلى زميلاتهم في العمل أو النساء من مرؤوسيهم .

إن الجو الموجه للعمل أثناء الاجتماعات قد يكون مفيداً أيضاً للنساء . فإدارة العمل تتم بأقل حد من الكلام أو أي أفعال تصرف الانتباه عن العمل . إن أكثر الأمور التي تهم التنفيذيين الألمان، قبل أي شئ آخر ، في اجتماع عمل هي خبرة المحاور أو المحاورين بغض النظر عن الجنس .

إن لقب Ms لا وجود له في ألمانيا وتتوقع سيدة الأعمال أن تنادى بلقب فراو Frau أو مسز .Mrs سواء كانت متزوجة أم لا . ولقب فراولين Fräulein أو ميس

Miss يستخدم الآن فقط في التخاطب مع من أقل من 18 عـامـاً . ولذلك فـإذا أصـرت المرأة على مـناداتهـا بلقب ميس، فيجب أن تكون واضـحـة في ذلك أثناء اللقـاء الأول أو عند تقـديمـهـا لنفـسـهـا ، ويـجب أن تضع في اعتبـارها كتابة اللقب على بطاقتـها . ولكن ، بالرغم من كل هذه الجـهود ، إذا خـاطبهـا أحد من الجـانب الألماني بلقب مسـز ، فعملية التـصحيح - حتى إذا كـانت تتسم باللطف - قد تبدو غير لائقة .

إن الكثيـر من الرجال الألمان يتصافـحون بالأيدي مع نظرائهم من الرجـال ولكنـهم ينتظرون من المرأة أن تبـدأ بتقديم يدها للتصافح . ولذلك تأكدي من القيام بذلك . وقد يقبل الرجل الألماني الكبير السن يد السيدة ، وهذا لا يعنـي تلمـيح رومـانسي ، بل أسـلوب قـديم وسلوك رسـمي. وقـد يتبع بعـض الشبـاب من التنفـيـذيين نفس الأسلوب وخـاصـة الذين ينحـدرون مـن عـائلات أرستقـراطية . وإذا كان الرئيس الألماني كبيـر السن ، فهو دائماً يتـوقع معاملة بـأسلوب رسمي واحتـرام من جانب الرجال والنساء على السواء .

وبالمصـادفة ، فـإنه من المحـتمل كـثيراً أنك ستجـد الألماني مـتـزوجاً من زوجـتـه الأولى على عكس نظيـره

الأمريكي . وفي واقع الأمر ، فإن أحد المفاجآت عند مقابلة الرؤساء التنفيذيين الألمان في مناسبة اجتماعية هو أن زوجاتهم عادة ما يكن في نفس السن بدلاً من وجود زوجة ثانية أو ثالثة أصغر سناً .



# 8 إقامة العلاقات

## العمل أولاً ، ثم الصداقة

تتسم الصداقات الألمانية بالعمق والتدقيق في الاختيار. وهذا ينطبق أيضاً على علاقات العمل . فالزيارات المتكررة ، وبعض الدعوات على العشاء ، وسجل عمل جيد في مشروع عمل مشترك يجب أن تحسن وتعزز هذه العلاقة .

ولكن الاتفاقيات قد تستمر رسمية لسنين طويلة . وعلى عكس الكثير من الثقافات الآسيوية واللاتينية حيث تمثل العلاقات خطوة أولى والتي تحدد مسار العمل، فإن الثقافة الألمانية بدون شك تركز على العمل - وتركز على النقاط الحيوية ومزايا الصفقة المتداولة . ولكن بالرغم من أن الثقة ليست من المباديء الهامة ، مثل أهميتها في بعض الدول الأخرى ، إلا أنه في حالة فقد

هذه الثقة، سيكون من الصعب استعادتها .

والألمان ، مثل جميع الأوروبيين ، بارعين في سـرعة القيام برحلة ليوم واحد لدولة مجاورة لحضور اجتماع عمل يسمح لهم بالعودة إلى منازلهم على موعد العشاء. وخدمات الطيران والقطارات تتم طبقاً لمواعيد شديدة الدقة ، لا تسمح بالقليل من الوقت لتعزيز علاقات شخصية أو لدراسة التعقيدات الخاصة بثقافة أخرى .

**الوسطاء**

إن الشبكات عبر الحدود من التقاليد الأوروبية القديمة. فرجل الدولة برنس تشارلس - موريس دي تاليـران Prince Charles - Maurice de Talleyrand (والذي استطاع أن يخدم كلا من الملكية والإمبراطور نابليون) اعتاد أن يحصل على أجر من كلا الجانبين بعد المفاوضة على معاهدة بين البلدين . وفي الزمن الأكثر حداثة ، حول بعض الأوروبيون الذين لديهم صلات اجتماعية واسعة (ودائماً من أصحاب الألقاب) هذه المهارة لتسهيل الصلات والعلاقات في مجال الأعمال ، والحصول على نصيب من الصفقة كاستشاريين .

إن وسائل المواصلات الحديثة ، والمدارس الدولية في مجال الأعمال ، والاتحاد الأوروبي قد جعل الدول

الأوروبية أكثر ارتباطاً ، وحتى في عالم التقنيات ، فإن مفهوم "من تعرف" ظل عاملاً هاماً . ومع إجراء العديد من عمليات التقديم بين الشخصيات المختلفة في النوادي العتيقة للطبقة الراقية في لندن ، وباريس ، وهامبورج (ويوجد في معظم هذه الأماكن تسهيلات متبادلة) ، فهذه العمليات تتم أيضاً أثناء صيد الخنازير البرية في أقليم الألزاس أو باكنجهام شاير ، أو في استراحة الدرجة الأولى بمطار هيثر أو فيوميتشينو ، كما تحدث تماماً في مكاتب الشركات أو حجرات الطعام .

ومعظم الشركات الدولية لديها فروع أو وكلاء في الجمهورية الفيدرالية والتي تستطيع تقديمك إلى شركاء المستقبل . كما أن الغرف التجارية والسفارات يمكنها أيضاً مساعدتك في محاولتك المبدئية .

ولكن هناك أسلوب أكثر تركيزاً وهو الاستعانة بخدمات أحد البنوك الألمانية . وبالرغم من سمعة هذه البنوك ، التي لها مبرراتها ، بكونها محافظة وتفضيلها التعامل في مراهنات آمنة على مشروعات قائمة بالفعل في مجالات أثبتت نجاحها ، إلا أن مركزهم يسمح لهم بتقديم معلومات داخلية مفيدة حول صناعات معينة ، أو حتى المساعدة في القيام بالتقديمات الأساسية

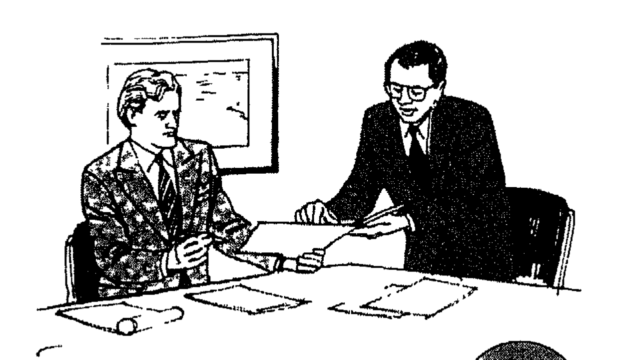
والاتصالات الهامة . فعلى سبيل المثال ، يسيطر ديوتش بانك Deutsche Bank على أسهم مالية تتراوح بين 28% من شركة ديالمر بنز إلى 35% من شركة هولزمان للبناء ، كما أن البنك يتم تمثيله في 400 مجلس إشرافي في جميع مجالات الصناعة الألمانية .

وبغض النظر عن طبيعة الأسلوب المبدئي ، إلا أنك يجب أن تطمئن على شئ واحد : إن الشركات الألمانية لا تأخذ أي شئ كأمر مسلم به . وحتى قبل اجتماعك الأول الذي تم تحديده فإن المتحدثين معك من الألمان سوف يفحصون شركتك فحصاً دقيقاً لمعرفة إذا كانت هي الشريك المناسب ، وأنهم قد اطلعوا بالفعل على ما يمكن أن تقدمه شركتك للبيع .

## المعارض التجارية

إن الاشتراك في معرض تجاري صناعي هو أسلوب ممتاز آخر للحصول على معارف في مجال الأعمال . ويوجد في ألمانيا خمسة من أكبر أماكن العرض في العالم ، والتي تزعم أنها تستضيف ثلثي المعارض الدولية التي يبلغ عددها 150 معرضاً . وبدأ إنشاء أماكن عرض جديدة ، مع التوسع والتحسين في أماكن المعارض القديمة .

إن معرض برلين الذي يقام كل سنتين -Funkausstel
lung متخصص في الكترونيات المستهلك . وتشمل الأحداث الحديثة (والتي أضيفت عام 1996) معرض للأغذية وصناعة الفنادق ، وآخر لمدارس الحضانة . وتستضيف فرانكفورت (من بين الآخرين) معرضاً عالمياً للسيارات ، وأهم معارض الكتب للناشرين في العالم ، ومعرضاً لأجهزة المراقبة ذات الجودة العالية . ويوجد في مدينة نورمبرج معرضاً للعب الأطفال ، ومدينة كولون موقعاً لمعرض Fotolkina ، وهو معرض لمعدات التصوير الرائدة في العالم ، بجانب 39 معرضاً آخر . وتستضيف مدينة دوسلدورف بين 40 إلى 60 من مثل هذه الأحداث سنوياً ، بما في ذلك أكبر المعارض في العالم عن العناية بالصحة ، والتغليف ، والبلاستيكات ، وماكينات صناعة الحلويات . وقد جذب مركز المعارض في دوسلدورف Messe في عام 1995 ، 1.8 مليون زائر بجانب 450 مليون مارك ألماني . ولم تكن كلا من هانوفر أو ميونخ أقل حظاً من ذلك بكثير .



## 9 استراتيجيات من أجل النجاح

إن الانتشار الكوني للمشروعات والأعمال التجارية الألمانية تتمثل في وجود مصنع بلايموبيل Playmobil منذ ما يقرب من عشرين عاماً في جزيرة مالطة بالبحر المتوسط (تعدادها 350,000 نسمة) ، وهو المصنع الذي ينتج لعب الأطفال البلاستيكية على شكل أشخاص . ولشركة بيرتلزمان Bertelsmann (شركة الإعلام ومقرها هامبورج) مصالح في أمريكا الشمالية ، والمملكة المتحدة، وإيطاليا ، وفرنسا ، وروسيا ، ودول أخرى . وتقوم الشركات الألمانية بنشاط كبير في الولايات المتحدة كمصدرين ومستثمرين لرأس المال (وأكثر من 700 شركة أمريكية لديها فروع في ألمانيا مع استثمارات تصل في مجموعها إلى 10.7 بليون دولار) . وقد اشترت شركة سيمنز Siemens شركات أمريكية في مجالات مثل

التليفونات ، واليكترونيات السيارات ، وهيوجوبوس Hugo Boss وهي مجموعة ألمانية للملابس تنمو سريعاً ، وقد توسعت أيضاً في السوق الأمريكية .

إن خصخصة مشروعات الدولة في ألمانيا الشرقية سابقاً قد فتح سوقاً جديدة كاملة ، ولكن حتى الآن ، مازالت الاستثمارات الأجنبية بطيئة إلى حد كبير . (تقع الولايات المتحدة على رأس قائمة 15 شركة من بينها شركة كوكا كولا وفيليب موريس) .

## عشر نصائح إرشادية

1- إن منتجك أو خدمتك ستتطلب بكل تأكيد الخضوع للوائح المعقدة للمضيف (وعادة ما تفتقر إلى المرونة) . ادرس هذه اللوائح جيداً . وتأكد من أن منتجك مناسباً ، أو من الممكن أن يتوافق قبل التمادي في المفاوضات .

إن معظم الألمان يشعرون بقلق تجاه البيئة (إن الطلب كبير على إعادة تدوير الورق حتى أن أصحاب المصانع كان عليهم صناعة لباب الورق لاستخدامه في صنع الورق) . ولذلك إذا كنت تبيع للمستهلك الألماني ، تأكد من أن سلعك تتوافق مع اللوائح والقوانين الخاصة بالبيئة، وهي أقسى القوانين وأكثرها صرامة في أوروبا .

2- إن خدمة ما بعد البيع تماثل في أهميتها المنتج نفسه. إن سمعة شركتك في تقديم مثل هذه الخدمة قد تكون العامل الأساسي في قرار الشركة الألمانية للقيام معك بمشروعات تجارية . وقد ترغب في إنشاء مكتب خدمات في ألمانيا .

3- قد يرغب شركاؤك الألمان في إنشاء خطوط اتصالات مناسبة مع شركتك . فبأسرع ما يمكنك ، قدم لهم الأسماء المناسبة والمتاحة ، والمناصب ، ومجالات المسئولية وسير ذاتية مختصرة مهنية عن الموظفين الذين سيتصلون بهم ، مع الاختصار في عدد الأسماء تجنباً للخلط ، وتداخل الخطوط . وبمجرد تحديد هؤلاء الأشخاص ، قلل من التغييرات إلى أدنى حد ، مع شرحها إذا احتاج الأمر .

4- سيقيم الألمان أعمالهم على أساس الاتفاق الذي تم إمضاؤه ، وهم يتوقعون من شريكهم أن يفعل المثل . وفي حالة النزاع أو وجود مشكلة ، فإن هذه الاتفاقية تكون الأساس الذي يعتمدون عليه . وعند ظهور أية مشكلة ، اشرحها بوضوح بدون عرض للعواطف ، وبالتفصيل . اشرح الخطوات التي تمت مثل مراقبة الأضرار ، وضمان أن المشكلة لن تحدث مرة أخرى . قدم

أكبر قدر من المعلومات ، فمن الأفضل تقديم الكثير جداً بدلاً من القليل جداً .

5- احترم مواعيد التسليم ، وحاول أن تتغلب عليها ، بهذه الطريقة سيغفر لك زملائك أية أخطاء أو مشكلات أخرى . وإذا توقعت حدوث تأخير ، قدم التحذيرات الكافية مسبقاً بقدر الإمكان .

6- بالرغم من أن الاتصالات الشفهية قد تكون باللغة الانجليزية إلا أن الألمان يفضلون أكثر الكتابة لك باللغة الألمانية ، بالرغم من أنهم لا يتوقعون منك الرد بالألمانية . يجب ترجمة جميع مواد الدعاية وكتالوجات التعليمات. ولتجنب الأخطاء المحرجة والتي قد تسبب الإزعاج أو قد تُعد إهانة ، دع أحد المتخصصين إعادة مراجعة النص الألماني (ويفضل أن يكون ألمانياً) . ويفضل الألمان استخدام أنواع الطباعة sans - serif لطباعة كتيباتهم والمواد التي يقدموها . كما أن الأنماط الرقيقة في كتابة المواد الخاصة بالمبيعات غريبة عنهم تماماً .

7- ابدأ بتقديم حملات إعلانية ، تقوم على الحقائق ، وليس على العواطف . ووسائل الإعلام الأمريكية مثل الموجودة في ماديسون أفينيو تؤكد على روعة وإثارة المنتج، ولكن وكالة إعلان في هامبورج تركز على

الأسباب راء تفوق هذا المنتج . كن على حذر من أن القانون يمنع المقارنات بين المنتجات المتنافسة . ودراسات الحالة والشهادات الشخصية ينظر لهم بتقدير شديد .

8- رتب زيارات متبادلة مبكرة للموظفين المهمين . بجانب توفير برنامج مفصل ومكثف للأنشطة التجارية للزائرين الألمان ، وضع تخطيطاً للأنشطة في أوقات الفراغ أيضاً ، مثل جولات في المواقع التاريخية (وفي حالة فقط تأكدك من موقفك ، تجنب الحفلات المسرحية التي تتطلب معرفة جيدة بلغتك) . فنظرائك سوف يفعلون بالتأكيد المثل لفريقك .

9- إحرص على أن تكون مراسلاتك مختصرة ، ورسمية ، وفي الموضوع مباشرة . ارسل الخطابات إلى الشركة ، إلا في حالة أن يطلب منك غير ذلك ، على أن يبدأ التقديم بالسيدة الفاضلة أو الأستاذ الفاضل Dear Ladies or Gentlemen ، وتجنب إرسال الخطابات إلى فرد في الإدارة التنفيذية .

10- عند عقد اتفاقيات تجارية مع سيدة ألمانية ، فإن محاولات استخدام أسلوب غزل أو أسلوب شديد الرقة كبديل للأسلوب المباشر الذي يتناسب مع طبيعة أسلوب الأعمال ، فمن المؤكد أن ذلك سيؤدي إلى فشل الاتفاق.

يتعجب دائماً رجال الإدارة التنفيذية الأمريكية للتغير المفاجئ للمزاج بمجرد الانتهاء من الافتتاحيات المبهجة ، والبدء في مناقشات جادة مع نظرائهم من السيدات الألمان .

إن أي تقديم للمنتج أو عرض للمبيعات ، هو عرض للأنواع . ولكن حافظ على نبرتك المنخفضة . ودع قوة عرضك تتحدث عن نفسها . تجنب الحركات العنيفة ، والخطابة المسرحية ، والتفاخر وإلقاء النكات . تجنب وضع يديك في جيوبك ، فهذا يعني التكاسل . وفوق كل ذلك ، تجنب ترك يدك اليسرى في جيبك أثناء مصافحتك باليد اليمنى . فهذا يُعد سلوكاً بعيداً عن اللياقة والأدب .



# 10 الـوقـت

## الوقت لا ينتظر أحد

إن الألمان شديدي التمسك بالدقة في المواعيد . فإذا دعي زوجان من الألمان على العشاء في الساعة السابعة مساءً ، فهما عادة يصلون مبكراً وينتظرون في السيارة حتى الميعاد المحدد .

ونظرياً ، فإنه من المسموح لك من باب اللياقة 15 دقيقة تأخير ، هي نفس الدقائق التي ينتظرها عادة طلاب الجامعات الألمانية لوصول أستاذ متأخر عن موعده ، وذلك قبل إعلان إلغاء المحاضرة . والوضع مماثل في مجال الأعمال ، فإذا لم تظهر بعد 15 دقيقة ، فقد يتم إلغاء الاجتماع . وضع في اعتبارك ، أنك حتى إذا اضطررت للتأخر لبضع دقائق عن موعد تم تحديده سواء كان موعد عمل أو مناسبة اجتماعية ، فإن ذلك سيعد

مؤشراً على عدم الكفاءة وعدم الاهتمام .

إن أحد المزايا لكل ذلك هو أنك لن تنتظر طويلاً (حاول أن تصل مبكراً بدقائق قليلة وسوف يؤذن لك بالدخول عند الموعد المحدد) . وهناك ميزة أخرى ، وهي أن الألمان لا يسمحوا بالمقاطعة أثناء الحديث . والقاعدة هي التركيز على العمل الذي في يدك ، واستثناء كل شئ آخر . وبمجرد بدء الاجتماع ، فيمكنك الاعتماد على اهتمام محاورك الدائم .

## أمة من مراقبي الساعات

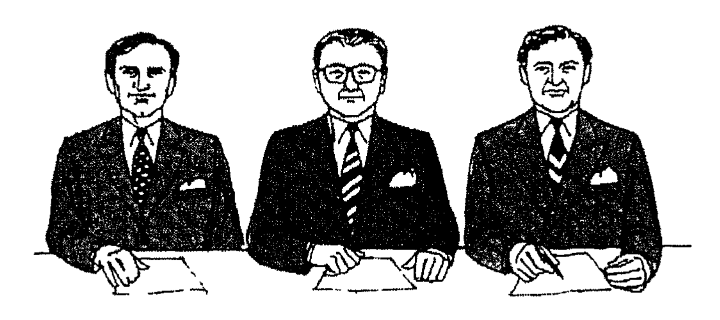
باستثناء رجال الإدارة التنفيذية الكبار (الذين يصلون مبكراً أو يتركون مكاتبهم متأخراً) فإن العاملين في المصانع ، أو المحال أو المكاتب يتركون أعمالهم فوراً بمجرد حلول موعد الانتهاء من العمل . والعمل متأخراً ينظر إليه دائماً على أنه إشارة إلى أن العمال لا يستطيعون إنهاء عملهم في الوقت المحدد . فإذا شدك العمل إلى ما بعد وقت الإغلاق ، ستصبح شخصاً غير محبوب على الإطلاق ، وأن نظرائك الألمان سيشعرونك بذلك عند نظرهم المستمر لساعاتهم .

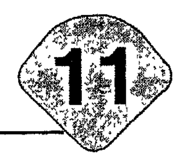
## المواعيد النهائية ، أسلوب ألماني

يعتبر الألمان المواعيد النهائية أمراً مقدساً إلى أبعد

الحدود . فبمجرد الاتفـاق على موعد ، فإنهم يلتزمون به بجـدية . ولضــمان الالتـزام بالمواعيد التـي تمت الموافقـة عليـها (ومـعايـير الجـودة) ، فقـد يطالبـون ببنود جزائيـة (وضمان) تكتب في العقد .

إذا لم يكن في مقدورك الالتزام بـالموعد النهائي ، نبه شركـائك الألمـان إلى ذلك مـبكراً وبوقـت كـاف بقـدر الإمكان ، وكن واضـحـاً وصريحـاً في ذكـر الأسبـاب . وقـبل كل شئ لا تـلجـأ إلى المواربة والأسـاليــب الغـيـر مباشرة .





# 11 اجتماعات العمل

## تنظيم الاجتماع

إن تحديد المواعيد مقدماً ، ينم على أنك شخصية منظمة ، وتحديد الموعد بمذكرة قبل الموعد بأسبوعين ليست بالأمر الغريب إذا كان تحديد الموعد قد تم بالفاكس ، ويمكن تحديد الموعد قبل ذلك أيضاً إذا كان أحد المشتركين في الاجتماع من رجال الإدارة العليا . إن لديك أفضل فرصة للاستحواذ على الانتباه الكامل من الجميع إذا تم تحديد الاجتماع بين الساعة 11 صباحاً والساعة الواحدة ظهراً . ففي أوقات بعد الظهيرة قد يكون المتحدثين الألمان قد بدأوا في الاسترخاء مع اقتراب موعد مغادرة العمل . تجنب تحديد المواعيد بعد الظهيرة في أيام الجمعة فهناك بعض المكاتب تغلق أبوابها الساعة الثالثة بعد الظهر ، حيث يصبح كل شخص متشوق لبدء

عطلة نهاية الأسبوع .

ومن المهم أن تتذكر أن كل ألماني تقريباً يحصل على إجازة سنوية لا تقل عن أربعة أسابيع سنوياً ، وعادة ما تكون في شهر يوليو وأغسطس ، وهناك بعض المصانع التي تغلق بالفعل خلال هذا الوقت . (بالرغم من أن ذلك يحدث أقل في ألمانيا بالمقارنة بكل من فرنسا ، أو إيطاليا ، أو أسبانيا) . ولذلك تأكد من وجود نظيرك الألماني . كما أن العمل يقل أثناء الاحتفالات الإقليمية مثل أكتوبرفست **Oktoberfest** والكرنفال الذي يسبق الصوم الكبير **Lent** في المناطق الكاثوليكية .

ارسل الوثائق والأوراق والإحصائيات والأرقام مسبقاً ، بقدر الإمكان . فهو أمر هام بوجه خاص في الاجتماعات الأولية بين المنظمات والشركات . وإذا تم تقديم المواد باللغة الألمانية ، فهي حركة تقابل بالتقدير الشديد ولا يمكن تجاهلها . تأكد من معرفتك الشاملة لكل شئ في الموضوعات التي سيتم مناقشتها وحتى أصغر التفاصيل . احرص على أن يكون معك خرائط وأرقام لتعزيز موقفك (فهم يحبون الوسائل البصرية) ، لتوضيح وجهات نظرك . اسأل في سرية إذا كان الاجتماع سيقام باللغة الانجليزية أو أن مضيفيك

سيستخدمون مترجماً . وفي الحالة الأخيرة ، فمن الأفضل تعيين مترجم من جانبك .

## الوصول إلى الشركة

كن موجوداً في الوقت المحدد . فإن مجرد الوصول متأخراً لدقيقة أو دقيقتين سيعكس تأثيراً سيئاً . ومعظم الشركات لديها قاعة اجتماعات لمثل هذه الاجتماعات . ويجب أن يدخل الأكبر سناً أولاً إلى الغرفة ، ثم يليه بعد ذلك باقي فريقه طبقاً لتسلسل المناصب . ويعتبر الألمان أنفسهم شعباً مؤدباً ويتوقعون من الزوار الاعتراف بذلك. وهم أيضاً يهتمون كثيراً بالبروتوكولات ، ولذلك فالاجتماعات تبدأ بالمصافحة باليدين بين الجميع . إن طلب الإذن قبل أخذ الملحوظات ، فكرة ليست سيئة على الإطلاق .

## تحديد شخصية كل فرد

يتطلب البروتوكول ، أن أكبر الأشخاص منصباً من الزوار يقوم بتقديم نفسه ، أو يقوم شخص آخر بتقديمه إلى المدير الأكبر الموجود بالاجتماع ، ثم يبدأ في تقديم المدير الأقدم إلى الفريق الزائر - وأيضاً طبقاً للأقدمية - مع شرح مختصر لمجال مسئولية كل فرد . ثم على المضيف الألماني بعد ذلك أن يبدأ في تقديم فريقه .

والابتـسامـات ليست من الأمـور المطلوبة . كمـا يجلس المدير الألماني الأقدم في وسط المائدة ، ويجلس الذي يليه في المنصب على يمينه .

يتم تبادل بطاقات العمل ، دائماً ، قبل بدء الاجتماع ، ويجب أن توفـر هذه البطاقـات المزيد من المعلومـات من الجانب الآخر من المائدة . وكلمة Geschäftsfuhrer تشير إلى رئيس الشركة ، أكبر رجل فيها ، وGeneraldirektor هو المديـر العـــام ؛ و Finanzdirektor هو رئيـس قـسم الحسابات ، وDirektor هو المدير الأقدم . وبالإضافة إلى ذلك ، يجب أن تشمل الـبطاقة الألقاب الشـخصيـة مثل دكتور Doktor (وهو لقب يستخدم لكل شخص حاصل على شـهادة الدكـتوراه) . أمـا الألقاب الخـاصة بالنبـلاء فـيجب أن تـسبق اللقب المـهني ، ومن المحتـمل أنك قـد تقــابل مـديراً وهـو في نفس الوقت كـــونت (graf) ، أو ماركيز (Freiherr) أو ماركيزة (Freifrau) .

لا تفكر مطلـقاً في استـخـدام الأســمـاء الأولى (إن معظم أساليب تقديم الأشخـاص إلى بعضهم البعض في مـجـال الأعـــمـال ، في كل الحـالات ، يتم فــقط باسم العائلة). فإن مـضيفيك هم ، وسـيظلوا لوقت طويل هير شميت ، أو دكـتور شميت ، أو فراو دكتـور شميت ، أو

جراف شميت . وقد يأخذ الأمر عدة سنوات قبل أن يقول لك نظيرك الألماني : "من فضلك نادني بأوتو" .

## الألقاب الألمانية الشائعة في مجال الأعمال

| | |
|---|---|
| المدير التنفيذي | Vorstand أو Geschäftsfuhrer |
| الرئيس أو المدير العام | Generaldirektor |
| رئيس قسم | Bereichsleiter |
| رئيس إدارة | Abteilungsleiter |
| رئيس مجموعة | Gruppenleiter |
| مدير الشئون المالية | Finanzdirektor |

## بعض التوجيهات الخاصة بالاجتماعات

1- عادة ، يدخل الشخص الأكبر منصباً أو سناً ، غرفة الاجتماعات أولاً . وكل الأشخاص سواسية . والرجال يدخلون قبل السيدات .

2- يتوقع المضيفون معلومات موثوق بها حتى تكون قاعدة لأحكامهم . ابتغد عن المغالاة ، اعرض فقط الحقائق بأسلوب منتظم بقدر الإمكان . أيضا ، استعد لطلبات من أجل المزيد من التفصيلات ، وقد يبدو بعض هذه الطلبات محيرة ، ولكن للألمان أسبابهم الخاصة عند طرح الأسئلة . تجنب نبرة المواجهة .

3- يحرص الألمان ، عند التحاور ، على وجود مسافة

بين بعضـهم البعض أكثر مما يحرص عليه مواطني آسـيا وأمـريكا وباقي أوروبـا . وقـد تشـعـر بعـدم الراحـة من الوقوف على هذا الـبعد ، ولكن لا تحـرك مقعـدك لتزداد قرباً . إن إعادة ترتيب الأثاث في مكتب ألماني تُعد إهانة شديدة . وقد يضع رجل الأعمال الإيطالي يده على ذراع أو كوع زمـيل آخر من رجـال الأعمال ، أثـناء الحديث ، ولكن المدير الألمانـي قـد ينتـفض بعـيـداً إذا قـمت بهـذه الحركة .

4- توقع أن يـدخن الآخـريـن قـبل وخـلال وبعـد الاجـتـمـاع . فـالألمان يدخنون فـي أي مكان يحـبـونه . وأماكن الانتظار في المـستشفـيات ذات سمـعة سيئة في حجز سحب من الدخان في غرف لا نوافذ بها .

5- على عكس الأسلوب الآسـيوي ، الذي يُعـد فيـه تبادل الكلمات المبهجة كـعملية لدفع المفاوضات ، ولكن الألمان يتوقعون الدخول مبـاشرة بدون الاستعانة بالنكات أو خـفة الدم أو الأحـاديث القـصيـرة أو مـشاهدة صـور الأطفـال . قد يـجد الزائر نفـسـه بعـد التقـديم الرسـمي مدفوع مباشرة لتقديم عرضه .

6- إن رجـال الإدارة من التنفيـذيين الألمان يفـضلون فصل حياتهم الشخصية عن حياتهم العملية والمهنية ، ولا

يحبـون التطوع بالإفصـاح عن معلومات حـول أسرهم . يجب أن يدرك الأمـريكيـون حقـيقـة أن لهم سـمعـة في أوروبا بأنهم يستجوبون كل من يقـابلهم حول تفصيلات شخـصية . ولا يوجـد تعبيـر ألماني مماثل ومباشـر لتعبـير "أحاديث قـصيـرة" - فقد يشـعر الألمان بالاخـتناق لمجرد التـفكيـر بأن أي شئ قـالـوه كـان تافـهـاً - ولكن بعض الموضـوعات الجـانبيـة قد تكون مناسـبة في حـوارات لا تتصل بالعمل وتشمل العطلات (ومـدى حاجتنا لها) أو الرياضة (الألمان يعشقون كـرة القدم) وموضـوعات حـول الولايات المتحدة (الانتـخابات الرئاسية ، وقضايا البـيئة ، أو الأفلام السينمائية) .

7- تتسم اللغة الألمانية بالنبـرة البطيئة ، كما أن الألمان أيضاً ذوي أسلوب بطئ في التواصل . ولذلك فالحركات المبالغ فيـها والأسلوب غير المباشـر من الأمور التي تقابل بالرفض . والتلـمـيـحـات الغـيـر لفظيـة والإشـارات لا تسـتخـدم كثـيراً . والتـلاقي بالأعين شـائع في كل مكان حتى يصعب الاعتماد عليه كوسيلة للإشارة إلى أي شئ. إذا كـانت نبـرة صوتـك حادة ، حـاول أن تخـفـض منهـا قليلاً. فأصوات الألمان أكثر عمقاً ، والصوت العالي ليس ميزة على الإطلاق .

8- لا تتوقع رد فعل أكـثر من كلمة "شكراً" بأسلوب رسمي ، في آخر الاجتمـاع أو آخر العرض . وعادة يترك الألمان غرفـة الاجتمـاع بدون ترك أي أثر على الإطلاق . والبدء في مناقـشات تفصـيلية في ذلك الوقت يُعـد نوعاً من الاسـتعـجال والسـرعة . لا تـلجأ إلى تلمـيحـات أو غـمزات أو دفـعات بالـكوع . فعند توضـيح أي رأي أو فكرة فيـجب أن تكون مباشرة . وعندمـا يقول الألماني أن عرضك مثـير للاهتمام ، فإنه لا يعني مجـرد إجراء حوار مؤدب ، ولكنه يعني ذلك تماماً.

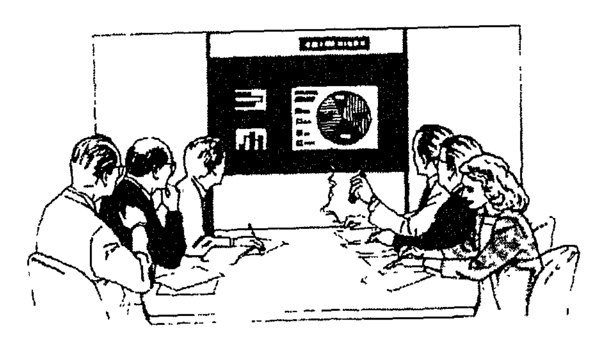
إن كل جانب من الصفـقة المطروحة سيخـتبر بعناية . فـالألمان لا يفـضلون النتـائج المبـاشرة . وهم لا يحـبـون التفكير الحدسي أو أسلوب التجربة والخطأ . خذ حريتك في إرســال خطاب متـابعة قد يـحتوي عـلى نقاط مـعادة تعتقد أنها تحتاج إلى تأكـيد ، ولكن لا تتوقع أنها ستسرع من خطى الاتفـاقـيـة . ولكن بمجـرد اتخاذ القـرار ، فـإن الألمان سيناصرونه بسرعة .

9- عند عـقـد الاجـتـمــاع التـالي (إذا حـدث ذلك بالفعل) فإن المدير الأكبر ســوف يبدأ الاجتماع ، ثم يقوم إما بشرح موقف الشركة من المفاوضات أو يدفع بشخص خـبير في هذا المجـال للقيـام بذلك . وتقـوم المناقشـات

الألمانية على الملاحظة والتجربة ، يدعمها الأرقام والمعلومات التفصيلية . وهم يتوقعون دراسة رد فعلهم قبل حصولهم على رد .

10- إن التقليل من شأن المنافسة بالنسبة لك أو لهم ، ليست بالاستراتيجية الناجحة على الإطلاق . فرجال الأعمال الألمان لا يفضلون المواجهات . والمقارنات مع منتجات أو خدمات مماثلة ليست بالعوامل المبدئية في التخطيط الاستراتيجي . ويقول وولفجانج هانسن رئيس شركة كواليتي الألمانية : "هناك نوع من السلوك العام الذي يؤكد على التنافس على أساس قوة منتجك وليس على نقاط ضعف المنتج المنافس" .

11- الاجتماعات ذات النهايات المفتوحة أو المقامة لغرض معين غير محببة ، ولذلك فمن الأهمية بمكان تحديد ، الوقت المطلوب مقدماً . فإذا استمر اجتماعك مع المدير الألماني حتى موعد اجتماعه التالي ، فليس من المعتاد أن يطلب منك الانتظار أو العودة مرة أخرى ، فهناك فقط القليل من الألمان الذين يتمتعون بالمرونة . وهم يفضلون أن يعتقدوا أن مواعيدهم قد تمت بناءً على القدرة واحتمال تغييرها أمر غير وارد على الإطلاق .



# 12 التفاوض مع الألمان

## مساومون أقوياء

تستمر المفاوضات الألمانية من استلام المعلومات وعرضها للفحص الدقيق من قبل الخبراء وحتى اتخاذ القرار وإمضاء الاتفاقية . وقد تكون المفاوضات عملية طويلة تحتاج إلى الجد والمثابرة . ويمثل المفاوضون الألمان واجهة متحدة . وهم يراقبون أسلوب تخطيط وتنظيم الاجتماع للحصول على مفاتيح لطريقة عملك أنت وشركتك . وينظر إلى الصراع والتعارض كأسلوب معوق وعلامة على عدم الاستعداد . إن عدم الاتفاق الصريح بين أعضاء فريقك قد "يقتل" المفاوضات . وعرضك يجب ألا يكون شاملاً فقط ولكن يجب أن يكون واضحاً أنه عرض شامل ودقيق، كما يجب استخدام الإحصائيات المدعمة لعرضك بحرية لتوضيح

بعض النقاط ، وعند قراءة بعض الأرقام أو بعض المعلومات والبيانات التقنية ، فإن توزيع نسخ منها أو استخدام الشرائح المنزلقة سيساعد كثيراً على متابعة كل شخص .

إن الخرائط والأرقام أمر ضروري . ومن النادر وجود شركة ألمانية ليس لديها مجموعة من الخرائط تفخر بها . فإن أعمال الشركة تعتمد أساساً على مثل هذه الخرائط . كما أن تقديم العرض على شريط فيديو ملون وعلى الكمبيوتر بجانب الخرائط والجداول قد يكون من الوسائل البصرية الفعالة التي قد تشير إلى أن شركتك تعتمد على بيانات ومعلومات على الكمبيوتر . ولكن تجنب إغراء ظهور مثل هذه المعينات كصور الكارتون الهزلية . فالألمان لا يفضلون خلط العمل بالمزاح ، ويعتبرونه سلوكاً تافهاً .

إن المناقشات دائماً هي حجر الزاوية . ورجال الإدارة الملمين بالموضوع سيطرحون أسئلة بهدف الوصول إلى الحقائق الضرورية أو الموضوعات الحيوية هي عادة التي تسيطر على جو المفاوضات . وكما أشار أحد المديرين الأوروبيين الذين قضوا عدة سنوات في ألمانيا للقيام ببعض الأعمال قائلاً : "أنت لا تعرف ما هو الاجتماع

حقيقة إلا إذا خابرت المفاوضين الألمان" . ونظراً لأن معظم القرارات يتم اتخاذها على أعلى المستويات ، فإن القرارات الإدارية الكبرى التي تصدر مبكراً والتي تتوفر لك ولفريقك هي قرارات عليا بما فيه الكفاية .

وبالرغم من أن رجال الإدارة التنفيذية الألمان يحسدون ديناميكية الشركات الأمريكية ، وبريقها ومرونتها ولكنهم لا يعتنقون هذا الأسلوب على الإطلاق. فهم يريدون دائماً ضمان أن هناك شئ ما سيتحقق قبل البدء في أي اتفاقات . ولذلك ، فهم يحتاجون لوقت لدراسة المزايا والعيوب بعناية لأي مشروع خاص .

ضع في اعتبارك أن الألمان بارعين في الضغط للحصول على تنازلات ، ودائماً في آخر دقيقة ، ولذلك يجب أن تحتفظ في يدك ببعض المكاسب كنوع من الاحتياط .

## المترجمون

هناك العديد من الألمان الذين يحبون التفاخر بلغتهم الانجليزية ولكن يعتبرون من الحكمة استخدام مترجم خلال المفاوضات الجادة . وبالرغم من عدم وجود مخاطرة في أن يقوم مترجم المضيف الألماني بخداعك

عن غير قصد ، لأنه أو لأنها ، قبل أي شئ عضو في فريقهم . ومن الحكمة ألا تعتمد على مهارة المترجم فقط.

إن تعيين مترجم من جانبك قد يكون أمر مكلف ، ولكن المال في هذه الحالة يوضع في مكانه السليم ، وخاصة أثناء المفاوضات الحاسمة والحساسة . يجب أن يكون مترجمك متعدد الثقافات ومتعدد اللغات أيضاً ، ويستطيع أن يلتقط الأحاسيس والنبرات في كلا اللغتين . ومن الأفضل تحديد المترجم مسبقاً ، ولكن حتى بعد وصولك إلى ألمانيا ، فإن مركز الأعمال في فندقك قد يوجهك إلى الشركات التي توفر المترجمين الأكفاء .

## نصائح عند استخدام المترجمين

### 1- حدد الخطوط الأساسية

قبل الاجتماع ، حدد آليات العمل بينك وبين مترجمك. فعلى سبيل المثال ، حدِّد الوقت الذي ستستمر فيه في الحديث قبل التوقف لبدء الترجمة . ومن الأفضل التدريب المكثف مع مترجمك قبل الاجتماع . راجع أية مصطلحات متخصصة ، وأطلعه بإيجاز عن كل شئ ، وقدم له كل ما يمكنك من مواد مكتوبة .

### 2- لا تجهد مترجمك

خلال اجتماع ما أو جلسة مفاوضات ، توقف بعد

بعض الجمـل لتسمح لمتـرجمك بالتـرجمـة ، وحاول أن تحدد كل جملة بنقطة معـينة . لا تبدأ جملة أخرى قبل أن يتم المترجم ترجـمة الجملة السابقـة . ويحتاج المتـرجمون إلى اسـتـراحـة كل سـاعـتين على الأقل . وإذا اسـتـمـر المتفاوضون لأكثر من يوم فقد تحتاج إلى مترجمين اثنين . ان اسـتخـدام المترجم قـد يطيل من وقت الاجـتمـاع إلى ثلاثة أضعافه ، ولذلك كن صبوراً .

**3- وجه حديثك إلى نظيرك الألماني**

عند استخـدام مترجم ، أنظر دائماً تجـاه رئيس الفريق الألماني وليس تجاه المترجم . تحدث ببطء ووضوح وتجنب الكلمات الخاصة بك والمصطلحات العامية .

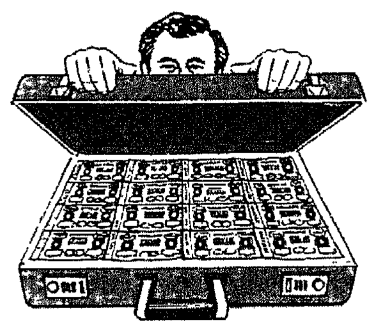
**4- راجع كل ما قيل - توقع ما يلي**

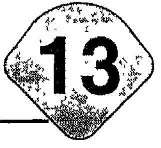
بعد الاجتماع أو خلال الاستراحة راجع مع مترجمك النقـاط الأسـاسيـة التي أثيـرت أثناء الاجـتـماع . اسـأل المتـرجم أو المترجـمـة عمـا لاحظه عن مـوقف أو سلوك الطرف الآخر . حـاول أن يكون لديك إحسـاس بالاتجاه الذي ستسير فيه المفاوضـات ، وتوقع ما تحتاج لقوله فيما بعد .

**5- أكد على النقاط الهامة عند ذكرها**

إن المناقـشات النظريـة والمعقـدة قلما يـتم ترجمـتهـا

مباشرة . فالمترجم الخبير والمتمكن يفضل الترجمة لتعكس أسلوبك ، ومستوى الرسمية ، والنبرة ، والمعنى المطلوب . يمكنك أن تساعد في التأكيد على أن النقاط الهامة قد وصل مفهومها عن طريق التكرار أو تأكيدها ، والتأكد أن رسائلك الشفوية والغير شفوية (لغة الجسد) مترابطة مع بعضها البعض .





# 13 أعمال خارجة على القانون

## الاقتصاد السري

كان الألمان ، حتى وقت قريب ، نتيجة لطبيعتهم الملتزمة بالقانون وتضامن الاتحادات مع العديد من الجمعيات العمالية ، لا يشجعون أصحاب العمل على تعيين العمالة الرخيصة والغير تابعة للاتحاد ، ويحثون الأفراد على عدم استخدام العمال الذين يعملون بوظيفتين . ولكن الفتح الرسمي للحدود في الاتحاد الأوروبي ، بدأ يغير من هذه الظروف ، مع ازدياد وسهولة دخول أعداد من العمالة الأجنبية .

وقد صدرت تقارير في الصحف تشير إلى استخدام العمالة الرخيصة في صناعة البناء - فالمقاولون يستأجرون أهالي أوروبا الشرقية (وحتى العمال البريطانيين) بأجور أقل من التى يقبلها العامل الألماني .

كما أن القطاع الخاص بتقديم الطعام ، يُعد مجالاً معروفاً الآن باستخدامه العاملين على خدمة الزبائن (الندلاء) وباقي الموظفين بأدنى المرتبات .

يوجه ، أيضاً ، بعض أصحاب الأعمال الألمان ، اللوم إلى الدولة على سخائها الزائد في تقديم مزايا للبطالة ، والذي خلق جواً مناسباً يحث على ظهور اقتصاد سري . ومنذ فترة قصيرة ، أذاع الراديو الألماني أن أحد أصحاب المطاعم يشكو من أنه أعطى ثلاثة أسماء لطباخين توجد لهم وظائف شاغرة وأرسل بأسمائهم إلى مكتب الوظائف بالمنطقة ، ولكن لم يكلف أحد منهم نفسه حتى بالرد على عرضه . وقد قال صاحب المطعم : "لماذا يجب أن يردوا؟" فهم يعيشون أفضل لمجرد الحصول على الأموال التي تدفع لمن ليس لهم وظائف ، بينما يستمرون ي العمل في وظيفتين في وقت واحد .

## السياسات الليبرالية تجاه المخدرات

يشعر الألمان بالقلق من ازدياد معدلات الجريمة ، والتي زادت إلى الضعف في أقل من عشرين عاماً . وهم يشكون من أن القضاه المتساهلون لا يفعلون إلا القليل لعدم تشجيع جرائم العنف ، مثل السرقة بالإكراه ، والتي زادت إلى ما يقرب ثلاثة أضعافها في العشر سنوات

الماضية . ولكن ، مازالت الصورة الإجمالية للجريمة أقل إزعاجاً من مثيلاتها في دول أوروبا الغربية أو في الولايات المتحدة . ويقول النقاد أن الأرقام الوردية للجريمة في ألمانيا ترجع جزئياً إلى السياسات الليبرالية تجاه المخدرات . وألمانيا مثلها مثل الدول الأوروبية الأخرى ، وبالأخص هولندا وأسبانيا ، تتبع وجهة نظر متسامحة في استخدام ما يطلق عليه بالمخدرات الخفيفة soft drugs – مثل الماريجوانا والحشيش . وبالرغم من أن هذه الأنواع من المخدرات ليست مشروعة تماماً ، مثلما يحدث في هولندا ، إلاَّ أن المخدرات الخفيفة غير محرَّمة بحكم صدر في عام 1994 من المحكمة الألمانية العليا .

ولكن مشكلة التعامل مع المخدرات توضح السلطة الواسعة المدى للولايات للتعامل بأسلوب مستقل فيما بينهما وبين الحكومة الفيدرالية . وهناك بعض الولايات (مثل بافاريا ، وساكسونيا المنخفضة) مازال [illegible] سياسة صارمة تجاه استخدام المخدرات ، ولكن في راين ويستفاليا الشمالية North Rhine-Westphalia ، فإن حتى استخدام كميات قليلة من الهيروين والكوكايين لا يتعرض صاحبها إلى أي تعنيف . ومن الشائع في مدينة

برلين وفـرانكـفـورت ، أن تـرى المدمنين وهم يتـناولو
المخـدرات عـلناً في مـــحطات الـقطارات وفي بـعض
الحدائق . وكـانت محطة المترو – مـحطة حديقة الحـيوا
Bahnhof Zoo ببرلين ، مـعروفة بسمعـتها السيـئة ، نظ
لتـردد العديد من مـروجي المخـدرات والمدمنين عليهـا
ولكنها لم تعدُ سيئة إلى هذا الحد .

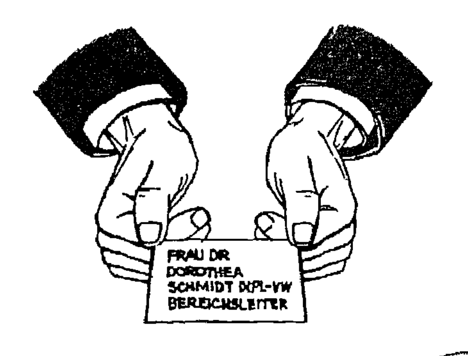
**الكسب الغير مشروع والرشوة**

إن رجـال السلطة العليا الـفيـدرالية والبـيروقـراطيي
والذي يطلق عليـهم بالألمانيـة Beamte ، والذين يقـبلو
مجرد قلم جـاف من فرد أو شركة لهـا عمل مع الحكو
يواجهون احتمـال الإبعاد عن وظائفهم أو السجن . وه
المعيار يحدد الأسلوب الإجـمالي في قطاع الأعمال . إ
قضايا الرشـوة ، نظراً لندرتها ، تواجه اهتمامـاً واسعاً م
وسائل الإعلام . إن معظـم رجال الإدارة الألمان يشعرو
بالإهانة من عـرض الرشـوة ، وهذا العـرض قد يحـدد
ضرراً لا يمكن إصلاحه في علاقة العمل . إن الفساد عل
المستوى الواسع مـثل قضية Tangentopoli في إيطاليا
حيث تم التحـقيق مع عشرات من كبار رجـال الأعمال
وقـد أدين بعضـهم بعد ذلك لحـصـولهم على عقـود م
الحكومة من خـلال رشوة لعدد كـبير من المسـئولين –

يمكن ملاحظته في ألمانيا .

## التغييرات الحالية ونظرة على المستقبل

تؤيد ألمانيا اتجاه الاتحاد الأوروبي لمزيد من العلانية والأمانة في مجال الأعمال . وفي نفس الوقت ، شدد الألمان على معاييرهم الأخلاقية الموجودة بالفعل ، وخاصة فيما يخص إقامة المشروعات والأعمال عبر البحار .




## 14 الأسماء والتحيات

ينادي الأطفال الصغار على آبائهم بكلمة Papa أو Papi وأمهم بكلمة Mutti (وفي الحقيقة تظل الأم تنادى Mutti حتى للأبناء الكبار ولكن كلمة Papi قد تصبح Vater). أما الجد والجدة فينادى عليهم بـ Opa و Oma من كل الأجيال . أما الكبار فينادون على الفتى الصغير أو المراهق بـ Junge أو mein Junge (حرفياً تعني صغيري) . وينادى على الفتيات الصغار بـ Liebling (أو Schatzi في الجنوب) وكلاهما تعني "حبيبتي أو حلوتي". والتلاميذ الصغار بالمدارس ، والزملاء الشباب في العمل فينادون على بعضهم البعض بأسمائهم الأولى. ويستخدم الصغار عند التحدث للكبار - هر Herr ، وفراو Frau ... الخ . باستثناء أصدقاء الأسرة المقرَّبين .

وقد ألغى قانون عام 1994 استخدام اسمين للعائلة ، نظراً لأنه مرهق وصعب . وتستطيع المرأة الآن أن تعرف باسمها قبل الزواج (ولم يكن ذلك مسموحاً فيما قبل) أو يمكنها حمل اسم زوجها ، ولكن لا يمكن استخدام الاسمين . ويجب على الأبناء أيضاً اختيار الاسم ، ويجب أن يتم اختيار الاسم من قائمة - والتي يستبعد منها عادة الأسماء الغير ألمانية - مع ضرورة أن تتم الموافقة عليها من السلطات المحلية .




## 15 أساليب الاتصال

إن وراء الأدب السطحي للألمان شعور بالحذر من الأجانب . وهو شعور جاء نتيجة مزيج من التحفظ الطبيعي لديهم ، وقصور في مهارات الخداع والنفاق ، ومعاناة الجيل الأكبر سناً ، وبقايا شعور بعدم الارتياح تجاه الماضي . وعلى سبيل المثال ، لتجنب التعبير عن المشاعر علناً ، فإن الألماني ينتظر حتى يكون شديد القرب من الشخص الآخر قبل أن يقدم له التحية . والتلويح أو الصياح من شخص لآخر من مسافات بعيدة هو فقط من سلوكيات الجيل الجديد أو الوقح .

إن الألمانية بالنسبة للشخص الغير ألماني دائماً ما تبدو جافة وأحياناً عدوانية . ويرجع ذلك إلى صدورها من الحلق ، ونمط الحديث يتم على وتيرة واحدة ، بجانب أن الألمان يتميزون بالحديث بصوت عالي أكثر من أي شعب

آخـر تقريـباً . والمثـال الفـعلي لهـذا الأسلوب المسـتشـار هيلمـوت كـول الذي يتـحدث بجـمل طويلة وسـريعـة تصدر بنبرات ضخمة وصوت على وتيرة واحدة.

وتلميع الحقيقة ليس مـن الصفات الألمانية ، كـما أنه ليس من الصفات التي يحترمها الألمان.

ومن المسـتحسن ، أثـناء الاجتمـاعات ، التـوقف عن الكلام عند نقـاط اسـتـراتيـجيـة وأسئلة حـيـوية - وهـم سيـستـوعبـون ذلك . وذلك الأسلوب يمنع قطع الكلام ، ويعطيك فرصة لمعرفة أن كلامك قد فُهم .

كن على حـذر من أن روح الدعـابة الألمانيـة لا تدفع على الاسـتخـفـاف بثـقافـتـهم . فمـثـلاً إطلاق النكات والسـخـرية من الطول الغـير مـتـقطع للأوبرات الألمانيـة سيقابل بالامتعاض .

### العامة في مقابل الخاصة

تمارس وسائل الإعلام الألمانية قـيود ذاتية شديدة عند كتـابة التقـارير عن الحيـاة الشخـصيـة للسياسـيين الألمان وبعض الشـخـصـيـات المشـهـورة الأخـرى . وحـالات الانفصـال ، والطلاق ، والعلاقـات خارج نطاق العـلاقة الزوجيـة ، ينظر إليهـا على أنها موضـوعات لا تسـتحق النشر إلا إذا كانت تتـضمن تلميحات سيـاسية هامة . إن

الإيمان بأن الحياة الخاصة والحياة المهنية يجب أن تظل منفصلة هو مفهوم شائع في ألمانيا ، مع وجود فصل واضح أيضاً بين زملاء العمل والأصدقاء الشخصيين .




# 16 العـــادات

## الكرنفال

إن الكرنفـال الذي يقـام قـبل "الصوم الكـبيـر Lent" يستمر من نوفـمبر وحتى مارس . وهو يُعد موسـماً أكثر منه عطلـة ، ويحتـفل الألمان بـهـذا الكـرنفـال بحـيـوية واستـمتاع شـديدين . وترجع هذه الاحتـفالات إلى زمن بعيد ، عندما كان هناك اعـتقاد بأن أرواح الشتاء يجب أن تطرد ليـحل محلهـا الربيع . وخلال هذا الكرنـفال (Fas-ching) والمعروف أيضاً باسم die Tollen Tage أو "الأيام المجنونة" تـتـوقف الأعـمـــال ، وحـتى الألمان الكـســالى يطلقـون شعـورهم . إن أهم ثلاثة أيام في هذا الكرنفـال هي Weiber Fasnacht (عندما يسمح للنساء بقطع رباط عنق أي رجل في طـريقـهم إلى النصـف) . ويوم الاثنين الوردي Rose Monday ، وهو يوم تقام فيه اسـتعراضات

كبيرة . ويوم Fastnacht والذي يعني "ليلة الصوم Night of Fasting" ، ولكن في الحقيقة ، فإن الجميع يأكلون ويشربون ويمرحون طوال الليل والنهار .

لا تعتقد أنها ريودي جانيرو ، ولكن تقام الاستعراضات ويسود المساء جو من حفلات تنكرية تكتمل بوجود ملكة وملك وكاباريه . وينتهي الرقص في منتصف الليل مع بزوغ أربعاء الرماد Ash Wednesday الذي يعلن فيه بدء الصيام الكبير . وفي راينلاند يبدأ الكرنفال في أكتوبر ، وأيضاً كرنفال ميونخ المشهور Octoberfest - وهما أسبوعان مكرسان تماماً لشرب الجعة ، والأكل وعزف الفرق البافارية للموسيقى .

## الكريسماس

أحد أهم الأعياد في ألمانيا . وخلال عيد نيكولاوس Nikolaus (عيد القديس نيكولا في السادس من ديسمبر) يمنح للأطفال والكبار وزملاء العمل أكياس من الحلوى . ويقدم المديرون أحياناً لمرؤوسيهم شيكولاتة نيكولاس . ومن المتوقع من الجميع ، بما في ذلك غير المسيحيين ، تحية بعضهم بجملة عيد ميلاد سعيد Frohe Weihnachten . ومنذ هذا اليوم وحتى يوم 31 ديسمبر تصبح التحيات بين الجميع هي Guten Rutsch ins neue Jahr (ومعناها

حرفياً "إن الخير ينزلق في السنة الجديدة") .

ويتميز هذا الوقت بتزيين واجهات الأبواب بأكاليل من الزهور . وأحياناً يوضع إكليل آخر على المدفأة أو على مائدة الطعام مع وضع أربع شموع - حيث يتم إضاءة واحدة من كل الأربع شموع كل يوم أحد قبل يوم الكريسماس أو ميلاد المسيح . وتصدر تقويمات بهذه المناسبة تشمل سلسلة من النوافذ التي يمكن قطعها بحيث تفتح نافذة كل يوم حتى حلول الكريسماس . وتقدم هذه التقويمات عادة للأطفال . وتوجد بمعظم المدن أسواق للاحتفال بيوم الكريسماس في الميدان الرئيسي ، حيث يتم بيع الزينات والشموع ، ولعب الأطفال ، والحلوى الموسمية ، بجانب المجوهرات ، والإيشاربات المصنوعة من الكشمير أو ما شابه ذلك. (إن سوق نورنبرج هي أقدم هذه الأسواق وأكثرها أبهة وفخامة في أوروبا) .

كانت ليلة الكريسماس ، في العصور الوسطى ، تكرس لعرض مسرحيات الأساطير والألغاز التي تبنى على حياة آدم وحواء ، مع وجود شجرة مزينة دائمة الخضرة تمثل "شجرة الحياة" التي اقتطفت منها حواء التفاحة والتي أدت إلى طرد أول زوجين خارج الفردوس. إن تقليد تزيين شجرة دائمة الخضرة ، هو في

الحقيقة ، تقليد ألماني ، وقد بدأ في ثورينجيا Thuringia في الثمانينيات من القرن التاسع عشر ، حيث اكتشف صناع الزجاج أسلوب نفخ أجراس ، وكرات أدوات أخرى للزينة من الزجاج وذلك لتعليقها على أفرع الشجرة . (وحالياً مازالت الأشجار تُزين أحياناً بشموع حقيقية مضيئة) . ومن الإسهامات الألمانية الأخرى في هذه المناسبة أغنية "ليلة صامتة ، ليلة مقدسة Silent Night, Holy Night" وقد تم تلحينها في عام 1818 في مدينة صغيرة بالقرب من سالزبورج بالنمسا . وهي آخر دقيقة في الاحتفال حيث يشترك القسيس مع عازف الأورج في الكنيسة .

ويعرف القديس نيكولاس بعدة أسماء في العديد من أنحاء ألمانيا ، والتي تشمل Weihnachtsmann (رجل الكريسماس) ، ورجل الرماد Ash man ، والجدي الأشعث shaggy Goat . وهو يصطحب معه أحياناً شخص قاس أسمر اللون يحمل حزمة من الأسواط – وهي تذكرة للأطفال لاتباع السلوك الحسن .

تغلق المحلات والمكاتب في وسط نهار الكريسماس . وفي المساء ، وبعد تناول وجبة خفيفة تجتمع الأسر في حجرات المعيشة لغناء الترانيم وتبادل الهدايا . وفي

المناطق الكـاثوليكيـة ، تنـتـهي الأمـسـيـات بقـداس في منتصف الليل في الكنيسة المحلية .

يشمل طعام هذا العـيد الخبز باللوز والفواكه المجـففة (Christstollen) وخبـز الجنزبيل (Lebkuchen) وفواكـه موسم الصـيف التي تم حفظهـا في الروم ، وتوضع فوق كعكـة أو آيس كريم (Rumtopf) والمرزبانيـة وهي حلوى من مسـحوق اللوز والـسكر وزلال البـيض وتقطع على أشكال مختلفة ، والنبيذ الساخن (Glühwein) .

## مساء الضوضاء

قبل زواج العـريس والعروسـة بليلة أو ليلتين (والذي يتطلب مـراسم مـدنيـة ، وعـادة تتم هذه المراسم بقـاعـة المدينة) ، يُدعى عـدد كـبيـر من الأقارب والأصـدقـاء ، وزملاء العـمل ، والمعارف ، لحـفلة يطلق عليهـا بالألمانية Poterabend . وطبـقاً للـتقـاليـد ، فهي تقـام في خـيمـة (مـراسم الزواج بالكنيـسـة أحـيـاناً تلي المراسم المدنيـة ، ولكن الكنيـسـة لا تزوج إلاَّ أعـضـاء ملتـها . ويحـضـر المدعـوون ، بجـانب هدايا الزواج كم هائل من الأكـواب والأطباق الخـزفية وما يماثلهـا لتحطيمـها على الأرض - وهي أحد الطقوس الوثنية صمـمت لدفع الشر والتعاسة بعيداً . وعلى العـريس والعروسة تنظيف الأرض من كل

ذلك . ويلي ذلك الطعام والمرح الصاخب .

## الموسيقى والمتاحف

عند الحديث عن الموسيقى الكلاسيكية ، فإن بلد باخ ، وبيتهوفن وستوكهاوزين تلتصق بماضيها . والأمر ليس مجرد أن بإمكانك حضور حفل لفرقة برلين فيلهارمونيك العظيمة . فالموسيقى الجميلة متاحة تقريباً في كل مكان ، ويرجع الفضل إلى الاعتمادات المالية الضخمة على المستوى الفيدرالي وعلى مستوى الدولة أيضاً ، حيث تستطيع كل مدينة كبرى دعم الأوركسترا الخاصة بها وشركة أوبرا محترفة . ويوجد بميونخ ثلاثة دور للأوبرا ، بنى أحدها الملك لودفيج المجنون . حتى مدينة ماينز Mainz المتوسطة الحجم لديها دار أوبرا . والعديد من أشهر المغنين الأمريكيين اكتسبوا خبرة عالية بالغناء في دور الأوبرا الألمانية – وبعض منهم فضل العيش في ألمانيا.

يوجد بكل مدينة هامة أكثر من متحف واحد . والمدن الكبرى مثل برلين ، أو فرانكفورت ، أو دوسيلدورف لديها ثروة من تلك المتاحف (لدى برلين 150 متحفاً) ، بجانب المعارض الفنية الهامة والأنشطة الثقافية.

مع نهاية الحرب العالمية الثانية كانت العديد من المدن الألمانية أكوام من الحطام (وعلى وجه الخصوص برلين

ودريزدن . ولكن التـعـمـيـر استـمـر على قـدم وسـاق . وتستطيع حـتى الآن التجول في مـدينة نورمبرج الضيـقة والملتـوية ذات طابع القـرون الوسطى وتـزور الفنارات الشـهيـرة بالشـوارع في الحي القـديم بمدينة أوجسبـرج Augsberg ، وهمـا مدينتـان من ضمن العـديد من المدن التـي لم تمس . وفي هـاتين المدينـتين تسـتطيـع أن ترى التاريخ في كل منحنى مـن نهر الراين . كما يوجـد أيضاً تاريخ يمكن لمسه في كل غرفة مـن قصر فريدريك العظيم لسان سـوشي Sans Souci ببـوتسدام (والذي اسـتطاع البقاء بمعـجزة من دمار الحرب العالمية الثـانية) ، وهو يعد مثلاً رائعاً للعمارة الألمانية في مجال الزخرفة الروكوكو.

## تقديم الهدايا

إذا دعـيت علـى العـشـاء إلى بيـت ألماني ، يجب أن تحضـر معك هدية صغـيرة ، مثـل زجاجة من النبـيذ ، أو الحلوى ، أو الزهور ، أو حـتـى كـتـاب مـوضـوعـه يهم مضيفك . إذا كـانت الهدية نبيذ ألماني فقد تكـون تلميحاً على أن مـضـيفك لـيس لديه نبـيذ كـافٍ ، ولذلك فـمن الأفضل إحضار نبيذ مـستورد ويفضل أن يكون نبيذاً من كاليفورنيا .

أي باقـة من الزهور يـجب أن تكون من عـدد فـردي

(باستثناء رقم 13) . والورود الحمراء لها تفسير رومانسي أما زهور الليلك البيضاء فهي للجنازات فقط . وفي شمالي ألمانيا عادة ما يتم زرع زهرة الخلنج heather على القبور ، فإذا كنت في زيارة لهذا الجزء من ألمانيا ، تأكد من عدم وجودها في باقة وردك .

وعند ذكر هدايا العمل ، تجنب الهدايا الباهظة القيمة. فقلم حبر فاخر ، أو سيجار ، أو إطار صورة فضي ، أو حاسب للجيب قد تكون من الهدايا المناسبة ، وأيضاً زجاجة من الويسكي الفاخر أو الكونياك أو السيكت Sekt (الشمبانيا الألمانية )، أو الشنابس Schnapps أو النبيذ من كروم كاليفورنيا . أو يمكن أن تكون أكثر خيالاً وتقدم أحد ألعاب الكمبيوتر مثل لعبة الشطرنج ، أو موسوعة . تنافس أجهزة الكمبيوتر الألمانية الأجهزة الأمريكية واليابانية . أما الروائح العطرية أو الملابس (باستثناء إيشارب أو ربطة عنق) فهي تعتبر شديدة الخصوصية . أما الهدايا الفائقة للشركات مثل عربة أو عضوية في أحد نوادي الجولف فهي تُعد أمراً مبالغاً فيه . أما هدية نقدية فهي بمثابة إهانة وتحقير وسلوك بعيد عن الأدب ، وقد تؤدي إلى مواجهة ساخنة .

## الحدائق وهدايا الأطفال

إن الألمان الذين لا يملكون منزلاً بحـديقة قـد يلجأون إلى عـادة ألمانية فـريدة اسـمهـا Schrebergarten . وهي قطع صغيـرة من الأراضي تكون ، عادة ، في داخل المدن أو على أطرافـهـا ويمكن تـأجيـرها . وسكان المدن الذي يتوقون للمـسة من حياة الريف عـادة ما يذهبون إلى هذه المناطق للاسـتمـتاع بعطـلاتهم في نهاية الأسـبوع حـيث يرعون مساحات من الزهور أو الخضروات أو الفاكهة .

أما Schultüten فـهو تقليـد ألماني فريد آخـر . وهي عـبارة عن أقـمـاع كبـيـرة الحجم مـزينة بألوان مـبـهجـة ومصنوعة من الورق المقوى (الكرتون) ومملوءة بالحلوى، وتقـدم للأطفال في أول يوم لدخـولهم المدارس (لتحلـية طقوسـهم في المرور) . وعادة مـا تكون هذه الأقـماع في طول الأطفال أنفسهم .



# 17 الملبس والمظهر الخارجي

## ملابس العمل

إن زي العمل الألماني يتجسد في ملابس المستشار هيلموت كول التي تتكون من بدل داكنة اللون ، وقمصان بيضاء اللون ، وأربطة عنق محافظة . ومن النادر رؤيته وهو يلبس علناً ملابس أخرى . يتوقع الألمان من نظرائهم الأجانب أن يلبسون بنفس الأسلوب الجاد ، أما الملابس الشائعة أو الزاهية فمن الأفضل تجنبها . ويعتبر الألمان أيضاً أن الجسم المنتصب علامة على تمتع الشخص بنظام داخلي .

إن ملابس سيدات الأعمال ، بالرغم من أنه يجب أن يكون جاداً أيضاً ولكن مع عدم التغاضي عن الأناقة – فيمكن ارتداء الألوان الرمادية ، أو الأسود ، والخطوط الطولية مع دبوس على الصدر أو فرع من اللؤلؤ . ويمكن

ارتداء البنطلونات ، ولكن ارتداء الملابس المثيرة أو المستفزة لن تخلق فقط تأثيراً سلبياً ولكنها قد تخاطر بتحويل الأمر إلى شئ تافه ومبتذل .

إذا حدث وأن كانت الشركة الألمانية تعمل في مشروعات أخرى بديلة مثل - وسائل إعلام ، والرسوم والخطوط البيانية ، أو الموضة ، أو تطوير برامج الكمبيوتر - فإن أسلوب الملبس سيكون أكثر راحة . (هذه الشركات أقل رسمية تميل أكثر إلى القرارات الجماعية). ولكن هذا لا يشير عموماً إلى تغيير حيوي في مناحي أخرى لإقامة المشروعات والأعمال . وفي الحقيقة ، فمن الصعب على الألمان تعليق حبهم للنظام حتى أصبح ارتداء ملابس أقل رسمية في الشركات البديلة أمراً مألوفاً . وبالتالي ، أصبح الذين يذهبون للعمل ببدل سوداء أشخاص يخرقون القاعدة حيث لا يوجد بالفعل قاعدة .

أما بالنسبة للملابس العادية اليومية ، فإن الجينز الأزرق اللون موجود في كل مكان . وفي فصل الصيف، يفضل دائماً الرجال الألمان ارتداء الصندل .

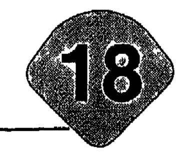
### الملابس العرقية

باڤاريا أحد الأماكن المعدودة في أوروبا التي يذهب

فيها الرجال والنساء إلى العمل بالملابس التقليدية - وهو زي يطلق عليه أحياناً Tyrolean . فالأنثى على ماكينة الصرف في بنك أو سكرتيرة في ميونخ ، من المألوف أن تلبس dirndl ، وهو زي يتكون من بلوزة بيضاء ، وصديري مشغول ملتصق بالجسم ، وجونلة كاملة طويلة عليها مريلة . ويلبس الرجال بنطلون من الجلد أو الشامواه (Lederhosen) ودائماً بحمالات ، مع جوارب صوفية . والقبعة التقليدية للنساء والرجال مصنوعة من اللباد معلق بها ذيل حيوان الغُرير كنوع من الزينة .

وفي باقي أنحاء ألمانيا ، فإن الملابس الإقليمية كثيرة ومتعددة ، ولكن يقتصر ارتداؤها عادة على الاحتفالات والمناسبات الخاصة . وفي أيام العيد في الغابة السوداء ، مازالت النساء الريفيات يلبسن ملابس أنيقة مشغولة على أطرافها مع غطاء للرأس يعرف باسم Tracht . وفي بعض المدن يتزوج العريس والعروسة في ملابسهم المحلية التقليدية . وهذه الملابس قد تكون في منتهى الأناقة ، وتشمل الشال والمطرزات ، والدانتيل ، والشرائط ، والمعاطف مثل العباءة ، والتنورات التي تتكون من عدة طبقات .





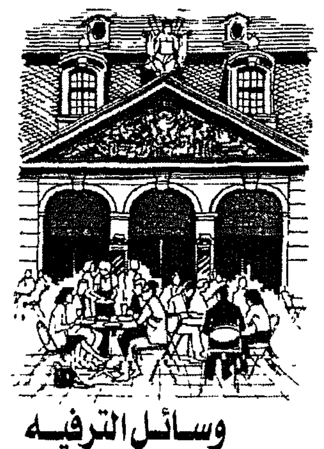

## قراءة عن الألمان

### ما هي لغة الجسد؟

تفصح لغة الجسد عند الألمان عن القليل . وفي الحقيقة فهي تفصح عن أقل ما تقتضيه الحقيقة حتى أنها لا تلائم هذا الاسم . فمثلاً ، أثناء الحوار ، فهم يصلون إلى الموضوع مباشرة بدون تكلف ، وهم أيضاً مقتصدون جداً في حركات الأيدي وتعبيرات الوجه . وهذه ليست محاولة للغموض . وكثرة الحركات أو التعبيرات تُعد نوعاً من الزهو وغير ضرورية ، كما أن الابتسام أثناء اجتماعات العمل تعتبر غير مناسبة .

يعمل الألمان كل شئ بصراحة وبأسلوب مباشر ، وهم يتمشون في الغرفة منتصبي القامة . ويقفون منتصبي القامة أيضاً ، مع انفراج الأرجل قليلاً ، وتلاقي بالأعين ،

ويمدون يدهم لمصافحة قصيرة قوية وجادة . وعندما يصبح الألماني أكثر ألفة فقد يضيف إلى المصافحة ربتة نشطة وخفيفة على الظهر .



# 19 وسائل الترفيه

## وجبات العمل

يقال دائماً أن الألمان يشعرون بالمودة تجاه الأغراب ولكن ببطء . إن وسيلة الاختراق الحقيقية على المستوى الشخصي تأتي عند دعوتك على العشاء بالمنزل . ولكن قبل أن يحدث ذلك ، فإن زميلك الألماني قد يفضل أن يكون مضيفك على غداء عمل أو عشاء في أحد المطاعم. وقبل الغداء تقدم المشروبات مع المقبلات ، ثم يتبع ذلك وجبة ثقيلة دسمة . ووجبة الغداء (بين الساعة 12:20 والواحدة بعد الظهر ) هي الوجبة الأساسية خلال اليوم . ووجبة العشاء عادة تكون خفيفة وتشمل اللحم البارد والخبز - ولذلك فهي تسمى Abendbrot (والتي تعني حرفياً خبز المساء) .

عند الجلوس على مائدة كبيرة حيث يصعب التصافح

بالأيدي ، يدق الألمان بمفاصل الأصابع كشكل من أشكال التحية . ويوجد في بعض المطاعم مائدة مشتركة محجوزة للزبائن الدائمين يطلق عليها Stammtisch .

إن القاعدة الغير مكتوبة أثناء تناول الطعام هي اقتصار مناقشة العمل قبل الأكل (وباختصار) وبعد الأكل . والغداء فرصة جيدة لمعرفة بعض الأشياء عن مضيفك بأسلوب ذكي . فعلى سبيل المثال ، فإنه بالرغم من أن الألمان يفضلون الخصوصية ، ولكنهم مصابون أيضاً بوسواس المرض . وإذا سألت ألمانياً السؤال المعهود: «كيف حالك؟» قد يرد عليك بأنواع مختلفة ومتعددة من الأمراض . كما أن الرياضة ، والأفلام ، والأشعار والفنون، وإلى حد ما السياسة من المواضيع المحببة عند قيام حوار جيد . تجنب الحديث عن الحرب العالمية الثانية، أو الثرثرة عن أحد أفراد فريقك أو الفريق الألماني ، أو الدين .

عند شكر مضيفك على دعوة الغداء ، أخبره برغبتك في رد هذه المجاملة ، ولكن لا تضغط عليه في تحديد الموعد . أخبره بأنك ستتصل بسكرتاريته لتحديد الموعد . وعند رد الدعوة ، فإن عرض اختيار نبيذ ألماني ، لمسة جيدة ، ولكن يجب أن تذعن لرغبة ضيفك في الاختيار .

## تناول لحم الخنزير

إذا شعرت بالحيرة في الاختيار استشر مضيفك . وإذا وجـدت نسـخـة إنجليـزية لقـائمـة الطعـام ، فـقـد تكون الترجمـة ضعيفـة بشكل يثير الضحك . حـاول أن تخفي رغـبتك فـي الضحك ، فكـل ما يجب أن تعـرفـه هو أن الذي قام بالترجمة قد يكون ابن عم صاحب المطعم .

وعند اسـتـدعـاء النادل في مـطعم ، ارفع يدك حـتى مـسـتوى الرأس ، والكف إلى الخـارج ، مع مـد إصـبع الإبهـام حـتـى يلتـفت إليك . إذا لاحـظت وجـود أحـد تعرفه، لا تلوح بيدك ، بل احني رأسك فقط .

وبالرغم من الاهتمام المتزايد بالوجـبات الصحية ، إلا أن الطعام التـقليدي الألماني مازال يحـتوي على كمـيات هائلة من الدهون والكربوهيـدرات . والأطعمة التـقليدية عند البـدء في تنـاول الطعـام هي مرقـة اللحم البـقـري مـضـروب بهـا بيـض غـيـر مطهي (Boullion mit Ei) ، وحـساء الزلابيـة بالكبـد (Leberknodelsuppe) . ومن أفـضـل الوجـبـات ، لحم الخنزير البـري ، ولحم الغـزال ، والبط ، والطاووس . وهناك أطـباق أخـرى مـثل Leber-kas (رغـيـف اسـفنجي من لحم الخنزير واللحم البـقـري المفروم) ، وأعداد متنوعة من أطباق لحم الخنزير .

إن متوسط ما يأكله الألماني من لحم الخنزير يومياً يصل إلى 5.5 أوقية ، وهي أكبر كمية يتناولها أوروبي . وفي الحقيقة ، عندما يكون شخص ما محظوظ ، قد يقول: «لقد أكلت خنزيراً كاملاً» . وهذه العادة قد ترجع إلى أيام الوفرة ، عندما كان وجود خنزير عند أسرة ما يعني أنها ستتغذى جيداً .

وكلمة Schnitzel تعني قطعة من اللحم ، وهي عادة قطعة من لحم الخنزير . وكلمة wurst تعني سجق ، والألمان يتفاخرون بأن لديهم 1500 نوع من السجق ، التي تتراوح محتوياته من اللحم البقري ، والبتلو ، والخنزير ، والدجاج ، وحتى الأرانب أو الأحصنة . والهوت دوجز الأمريكية هو نوع مستخلص من الفرانكفورتر (السجق) الألماني الذي يرجع اسمه إلى مدينة فرانكفورت ، والكرنب (Kraut) والبطاطس (Kartoffel) موجودان في كل مكان . والعجائن الملتوية ، والزلابية المحمرة أيضاً من الأكلات المحببة .

إن فصل الربيع هو فصل نبات الهليون (الاسباراجوس) والذي يقدم مع كل شئ تقريباً (يوجد متحف للهليون بباڤاريا) .

## تـناول الطعام في منزل ألماني

عادة مـا يكون موعد الدعوة السـاعة السابعة مـساءً ، مع بدء تناول الطعام في الساعـة السابعة والنصف . ومن المؤكد تناول بعض المشروبات قبل الأكل . وشراب الجين والتونيك من المشروبات المحببة بجانب الويسكي .

وقد تشـمل المقبلات لحم الخنـزير ، واللسان ، وأنواع مختلفـة من السجق ، ويتبعها الحسـاء . والطبق الأساسي في أغلـب الأمـر مـن اللحم وليس مسن السـمك – لحم خنزير والزبد الحمضي أو يخنة اللحم البقري . وطبق Ta-felspitz هو طبق شهي لمجموعـة من اللحم والخضروات يتم طهيها معاً وتؤكل مع المسطردة (الخردل) والصلصة . وعـادة ما يعلق كل نوع من اللـحم في خيط طويل حـتى يمكن أخذ كل نوع على حدة وتقطيعه إلى قطع صغيرة .

إن تقديم الحلوى من الأمـور شديدة الأهميـة . فعلى الرغم مما يبـدو على الألمان من صـرامـة إلا أنهم شـديدو الهـوس بالحلوى . ولم يـأت اسم تورتة الغـابة السـوداء Black Forest من فراغ ، حـيث يرجع اسمهـا إلى الغابة السـوداء فـي ألمانيـا ، وهي تتكـون من كـعكة غنيـة من الشيكولاتة المحملة بالكريمة . وقـد أخذ الألمان من النمسا كـعكة الـفـواكـه الداكـنة Sacher Torte المغـطاة

بالشيكولاته، والتي لابد وأن تؤكل مع الكريمة .

تقدم القهوة دائماً بعد العشاء مع مشروب مهضم مثل شنابس Schnapps ، وهو شراب يحتوي على نسبة عالية من الكحول ، ويضاف إليه أحياناً نكهة القرفة ، أو النعناع ، أو الخوخ أو نكهات أخرى .

**بعض من قواعد بروتوكول العشاء :**

ـ يقول الألمان عند البدء في تناول الطعام Guten Ap-petit أي بالهناء والشفاء ، وعند تناول الشراب يقولون Prost .

ـ تظل الشوكة في اليد اليسرى أثناء الأكل .

ـ لا تقطع البطاطس أو البانكيك أو الزلابية بالسكين فهي عادة تكون جامدة ، استخدم الشوكة.

**طقوس غداء الأحد**

إذا دعيت للغداء في يوم الأحد ، فأنت بلا شك ستشارك في طقوس خاصة بنهاية الأسبوع . وعادة ما يكون الطعام في أحد مطاعم البلدة ، مع وجود عدد من أفراد الأسرة ، وسيلي ذلك المشي لمسافات طويلة في أحد الغابات القريبة أو المناطق الريفية . ولهذا السبب يتنازل الألمان قليلاً عن ملبسهم الرسمي ولكنهم يظلوا مصممين على ارتداء سترة رياضية ، وربطة عنق أحياناً .

## البيرة : خبز سائل

إن تناول الغـداء في حانة أو مكان لتقديم البـيرة من الأمور المألوفة في ألمانيـا . فالألمان يعشقـون تناول البيرة . وعـادة يبدأ مـضـيفك بتناول كـوب ثم يلي ذلك الطعـام البسـيط ، والذي قد يشمل أنواع من السـجق ، أو كوارع الخنزير مع الـكرنب والبطاطس المسلوقـة . وعلى عكس الحانات الانجليزية أو الأمريكـية فإن النادل هو الذي يقدم الطعام على الموائد ، ولا يتم ذلك مطلقاً على البار .

ونظراً لأن البيرة (الجعـة) هي أهم المشروبات المحبوبة عند الألمان فـإنه يـشـار إليـه بالخبـز السـائل (flussiges Brot). وتنتج ألمانيـا حوالي 4,000 نوع من البـيرة . وفي الواقع ، إن واحـد من كل ثلاثة مـصـانع بيـرة في العـالم موجـود في ألمانيا . وقـد صدر "قانون النـقاء الألماني" في عام 1516 ولـم يتـغـير حـتى الآن . (يرجع تاريخ إنشـاء مصنع البـيرة Lowenbrau بمدينة ميـونخ إلى عام 1383) ويشـتـرط "قـانون النقـاء الألماني" على اسـتـخـدام أربع عناصر فـقط في صنع البيـرة وهي : المولت وهو الشعـير الذي ينبت في الماء ، ونبات الجُنجل وهو عشـب معمر ، والشعير ، والماء .

والآن ، هناك حـوالي 20 نوعـاً مـختلفـاً من البـيـرة

الألمانيــة ، والتي تشــمل بيـلسنر Pilsner (مــرة الطعم وخفيـفة) . وآلت Alt (داكنة وبطعم الفاكـهة) ، وڤـايزن Weizen (والتي يضـاف إليـها القـمح) ، والمايبـوك -Mai-bock (بيرة شهر مايو ، وهي غـامقة اللون ومصنوعة من الشـعيـر المنبت في الماء) ، وWeihnachtsbock (وتصنع في مـوسم الكـريسـمـاس) ، و Rauchbier (مـدخنة) ، وBerliner Weisse (محلاة بعصـير التوت) ، وMalzbier (بها أدنى معدل من الكحول) .



# 20 المنـاسبات الاجتماعيـة

## حلقة مغلقة تقريباً

إن الأصدقاء الشخصـيين ، في ألمانيا ، يشملوا أحياناً أصـدقـاء الأبناء ، والصـداقـات التـي تنشـأ في المدارس والجامـعات ، بجانب الصـداقات التي تتـشكل خلال 18 شهراً إلى سنتين من الخدمة العسكرية الجبرية. ومن النادر السماح للأجـانب بالوجود داخل هذه الدائرة . والزملاء في مجال الأعمال أو المهن يشكلون مجموعة أوسع وأقل حـمـيـمـيـة . والألمان يتـزاورون باسـتـمـرار داخل دائرتهم الخـاصـة من الأصـدقـاء . وهـم يـتناولون الطعـام في مجـموعـات خارج المنزل في المطاعم الخـاصة بالحي ، ثم يذهبون بعـد ذلك إلى دور السينمـا ، كما يـتسلون أيضاً داخل المنازل .

## "نبيذ جديد ، وبعض الاحتفالات الأخرى"

إن ألمانيا ، بالرغم من أنها أكبر الدول الصناعية إلا أنها تنظر إلى تقاليدها القديمة باحترام وتمارسها على نطاق واسع . فمازال الأطفال ، في بعض القرى الجنوبية، يرقصون حول "سارية نوار" May Pole وهو عمود يزين بالأشرطة والأزهار وينصب في العراء ليرقص حوله الناس في عيد أول مايو . ومازال يحتفل بانتهاء حرب الثلاثين عاماً باستعراض يرتدى فيه ملابس القرن السابع عشر (ويتم تحديد الموعد على أساس الموعد الذي انتهى فيه الصراع في كل منطقة محلية) . ومنذ عام 1634 ، تعرض قرية أوبيرا ميرجو Oberammergau البلغارية ، كل عشر سنوات ، مسرحيتها الشهيرة "ولع عيد الفصح" حيث يقوم المواطنون المحليون بأداء كل الأدوار .

وفي سبتمبر في منطقة راين لاند Rheineland التي توجد في أقصى الشمال ، والتي تنتج النبيذ الألماني ، تقام الحفلات لتذوق أول نبيذ صنع في الموسم . بجانب تناول كعكات البصل وهو طبق قديم محلي .

تمثل أعياد الميلاد في ألمانيا ، دائماً ، أحداثاً هامة – حيث يحتفل بها في مطاعم أو قاعات يتم تأجيرها ، مع تناول الأنخاب وإلقاء الخطب ، ودائماً غناء ذخيرة من

الأغاني المعروفة عن الشراب . وتحظى هذه الاحتفالات حالياً بشعبية كبيرة بجانب احتفالات القديسين .

## كرة القدم : ولع قومي

تنتشر في ألمانيا النوادي والجمعيات لكل نشاط موجود سواء كان نشاط لوقت الفراغ أو نشاط مهني . وتوجد أفرع لنادي الروتاري ، ونادي اليونز . بجانب نوادي للأكل ونوادي لتناول المشروبات ، وعدد كبير من التنظيمات التي تغطي كل شئ من الرماية ، والآثار ، وحتى نوادي العراة (وهي نوادي تلقى رواجاً كبيراً كانعكاس لحب الألمان للطبيعة) .

هناك اهتمام واسع بالرياضات . وكان ثالث أكبر فريق في أوليمياد عام 1996 التي أقيمت بأطلنطا بالولايات المتحدة هو الفريق الألماني . ولا يشارك التنفيذيون الألمان الآسيويين أو الأمريكيين في إدمانهم رياضة الجولف ، ولكن ظهور نجوم التنس العالميين مثل شتيفي جراف Steffi Graf ، وبوريس بيكر قد زاد من مستوى الاهتمام بهذه الرياضة .

ولكن رياضة كرة القدم هي اختيار الرجل الألماني . ويمكنك أن ترى في كل مكان في كل صباح يوم سبت مباريات بين الأصدقاء ، تقام في المتنزهات ، وملاعب

كـرة القـدم الصـغيـرة في الحي . والكـثـيـر منهم أيضـاً ينضـمـون لفرق كـرة القـدم بشـركاتهم ، حـيث يوجـد بالشركـات الكبرى أكثـر من فريق واحد لأن الكثـير من العاملين يرغـبون في ممارسـة هذه اللعبة . وخـلال موسم كرة القدم الذي يمتد من فصل الشتاء وحـتى الربيع ، قد يدعى الزائرون إلى مشـاهدة المباريات الأسبوعيـة للفريق المحلي الذي يشترك بالدوري العام . وحـتى إذا لم تدع، فمن المثير أن تذهب أيضاً . ومستوى اللعب عالي ، كما يبـدو في عروض الفـريق القـومي الألماني الجـيدة خـلال مباريات كأس العالم .

### ملحوظة عن الساونا

إذا دعيت إلى خـوض هذه التجربة فيـجب أن تعرف أنه من العــادي للرجـال والنســاء الألمان أن يتـمـتـعن بحمامات الساونا سوياً . مع ارتداء كل فرد فوطة شديدة الصغر أو أحياناً بدون ملابس على الإطلاق .

### السينما الألمانية

إن جـمـهـورية فـايمر Weimar Republik المتـمـردة (1919 - 1933) أنتـجـت العـديـد من الأفـلام الألمانـيـة العظيمة ، بما في ذلك الحـركة التعبيرية ، ودرامـا الواقعية الاجتمـاعية للعشـرينيات من القرن العـشرين . والأفلام

الشهيرة لأوائل الثلاثينيات . ومن أكثر الأفلام شهرة فيلم روبرت وين "Cabinet of Doctor Caligari" ، وفـيـلـم "Metropeolis" لفريتـز لانج ، و"الملاك الأزرق" لجوزيف فون ستيـرنبرج (عن حـياة مـارلين ديتريش) وفـيـلـم Tri-umph of the Will للينى ريفـينستـال Leni Riefenstahl وهو تسجيل للأوليمباد فـي العصر النازي . كما بدأ كلا من ارنست لوبـيـتش Trnst Lubitsch ، وبيلي وايلدر ، تاريخهم المهني في ألمانيا أيضاً .

وخلال منتصف وآخر الثـلاثينيات ، هاجر العديد من المفكرين والمبدعـين . واليوم ، وبالرغم من مواهب فـيرنر هيرتزوج Werner Herzog ، ومارجريتـا فون تروتا Mar-garetha von Trotta ورينز فيرنر فاسبيندر Raines Wer-ner Fassbinder ، ووبم ويندرز Wim Wenders ، فـإن إنتـاج الأفلام الألمانيـة لم يزد عن عـدد أصابع اليـد – 15 فيلماً في عام 1995 بالمقارنة بـ 37 فيلماً في إيطاليا . وكان آخر فـيلم ألماني حظى بشهـرة عالميـة هو فيلم Das Boot والذي أنتج في عام 1984 .

أمـا المسـرح الألماني ، من ناحـيـة أخرى ، فـهـو حي ومازال في حـالة جيدة. فمـدينة دوسيلدورف والتي يبلغ تعدادها حوالي 600,000 ، لها إنتاجهـا الخاص على مدار

السنة على مسرح Schauspielhaus ، والمسرحيات الكوميدية والساخرة على مسرح Kommödchen من منتصف سبتمبر وحتى آخر أغسطس ، بالإضافة إلى استضافة أحداث أخرى . ويوجد في برلين 14 مسرحاً ، 3 منها تجريبية ، بجانب المسرح الشهير Theater des Westens للموسيقى والأوبرا . ومسرح Volkstheater (مسرح الشعب) في مدينة روستوك بالشمال (تعدادها 250,000 نسمة) والتي حظيت بشهرة عالمية .

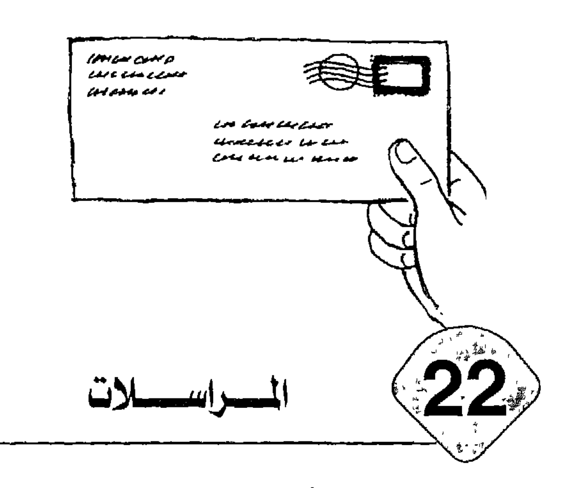






# جمل ألمانية ثابتة

| بالعربية | بالألمانية |
|---|---|
| نعم | Ja |
| لا | Nein |
| صباح الخير | Guten Morgen |
| يوم سعيد | Guten Tag |
| مساء الخير | Guten Abend |
| من فضلك | Bitte |
| شكراً | Danke |
| هل تتحدث الإنجليزية؟ | Sprechen Sie Englisch? |
| لا أتحدث الألمانية | Ich spreche nicht Deutsch. |
| ما اسمك؟ | Was heissen Sie? |
| أنا أعيش في لندن | Ich wohne in London. |
| معذرة / آسف | Entschuldigung / Verzeihung |
| ما ثمن ....؟ | Wieviel kostet? |



# 22 المراسلات

إن خدمة البريد الألمانية تتطلب كتابة العناوين في المراسلات المكتبية بالأسلوب التالي :

Herrn

Wilhelm Schneider

Bavaria Film GmbH

Goetheplatz 150

80120 MUNCHEN

Bundesrepublik Deutschland

وكلمة Herrn تعني مستر وهي عادة ما توضع في سطر منفرد . وإذا كان الخطاب موجهاً إلى شركة فالمصطلح السليم هو Firma .

اسم التنصير . اسم العائلة .

اسم الشركة وعلامتها المميزة ، سواء GmbH أو AG

ثم عنوان الشارع يليه رقم الشارع . فإذا كـان شارعاً فهو إذن Goethestrasse .

يحتاج الأمر إلى كود بريدي من خمسة أرقام . يكتب اسم المدينة (عادة بأحرف كبيرة)

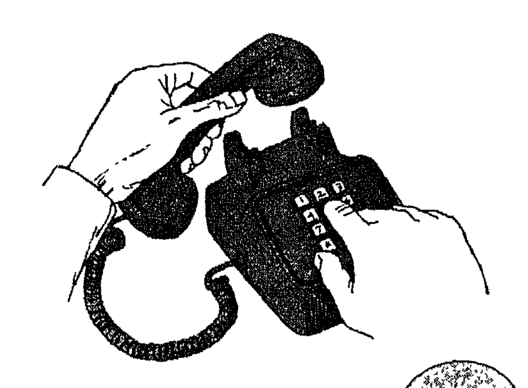
إذا كان للشركة صندوق بريد فهو يلي اسم الشركة .

– Postfach 10 03 33 ، أرقام الصناديق تـكتب دائماً برقمين مزدوجين .

## عناوين الخطابات

والآن لن تـندهش عنـدمـا تـعـرف أن هنـاك نموذج مـعـيـاري قومي لـعناوين الخطابات المكتـبـيـة ، وهو من الأشياء التي يجب الالتزام بها . وبعد اسم الشركة يوضع علامـتها المميـزة ، وعادة يكون mbH أو GmbH ، والذي يـعـنـي Gesellschaft beschruakter Haftung ، وهـو يساوي تـقريباً كـلمة Inc . والشركـات الأكبـر التي يتم التعامل معها تجارياً علناً ، توضع الحروف AG أو -Aktien gesellschaft . ويوضع تحت اسم الشركـة مسافة عليـها التاريخ ، ومسافة أخـرى للموضوع . وفي الجزء الأسفل من الصفحة تضع دائماً الشركات الكبرى الاسم بأحرف كبيرة إشارة إلى كبر حجمها .

وعند كتابة خطاب مـوجه لشخص ما استـخدم دائماً الألقاب الشخصية .

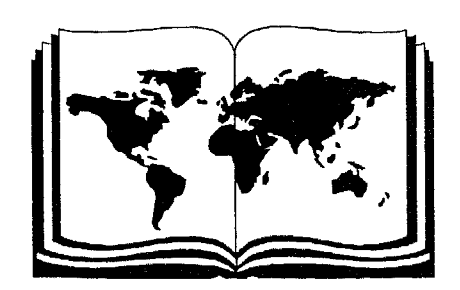


## 23 أرقام هاتفية هامة ومفيدة

هناك أرقام هاتفية محلية في ألمانيا . فإذا كنت تطلب من خارج ألمانيا يجب أن تستخدم كود دولتك الدولي يليه كود ألمانيا وهو (49) .

| | |
|---|---|
| الكود الدولي من ألمانيا | 00 |
| كود المسافات الطويلة | 0 |
| الأرقام المجانية | 0130 |
| الأرقام الكودية للمدن | |
| برلين | 30 |
| بون | 228 |
| كولون | 221 |
| دوسلدورف | 211 |
| فرانكفورت | 69 |
| هامبورج | 40 |

| | |
|---|---|
| ميونيج | 80-81 |
| شتوتجارت | 711 |
| مراكز التجارة العالمية ــ بريمين | (421) 174 - 660 |
| هامبورج | (40) 37-26-30 |
| هانوفر | (571) 302-90-50 |
| ليبزج | (341) 211-40-75 |
| روستوك | (381) 5-13-95 |
| روهرڤالي | (209) 179-710 |






# كتب وعناوين شبكات الإنترنت

**After the Wall**, by Marc Fisher. Simon & Schuster, New York, USA, 1995. An American correspondent's comprehensive portrait of Germany in the immediate aftermath of reunification.

**Germany in the Heartland of Europe**, by Eleanor H. Ayer. Marshall Cavendish, New York, USA, 1995. A good study of Germany's economic, strategic and political role in contemporary Europe.

**The Germans**, by Gordon Craig. G.P. Putnam's Sons, New York, USA, 1983. This eminent historian's book is still considered the classic work on postwar Germany. Filled with insight and historical background.

**These Strange German Ways**, by Irmgard Burneister. Atlantick-Brucke, Hamburg, Germany, 1980. A useful handbook for explaining customs, attitudes and behavior.

**Germany and the Germans: An Anatomy of Society Today**, by John Ardagh. Harper & Row, New York, USA, 1987 (updated 1996). A longtime

expert's explanation of how modern Germany works.

**Hitler's Willing Executioners: Ordinary Germans and the Holocaust**, by Daniel Jonah Goldhagen. Alfred A. Knopf, New York, USA, 1996. An international bestseller that the *New York Times* described as "masterly" and a "landmark."

## Web Sites

**General business information site:**
http://www.accelon.de/home.html

**Data bank of German companies** (listed by category, alphabetically and geographically):
http://branchenbuch.com/

**German cultural calendar** (movies, concerts, exhibitions, etc.):
http://www.welt.de/kultur/welcome.html

**German Embassy in Washington D.C.:**
http://www.germany/info.org

## * صدر أيضاً للناشر *

سلسلة جواز سفر / الولايات المتحدة الأمريكية

سلسلة جواز سفر / اليابان

سلسلة جواز سفر / الصين

سلسلة جواز سفر / جنوب أفريقيا

سلسلة جواز سفر / المملكة المتحدة

سلسلة جواز سفر / فرنسا

سلسلة جواز سفر / كوريا

سلسلة جواز سفر / روسيا

سلسلة جواز سفر / إيطاليا

سلسلة جواز سفر / ألمانيا



# النجـــاح

في المعاملات التجارية الدولية
ليس فقط نجاح لمنتجك أو خدمتك
أو شروطك أو مواعيد تسليمك للمنتج

# النجـــاح

في مجال المعاملات التجارية
هو نجاح للشعوب والتقاليد والعلاقات

جواز سفر/ ألمـانيـ...

سيساعدك على :

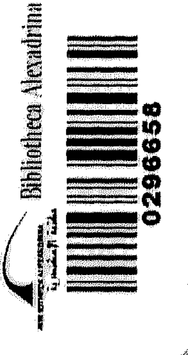
✓ تجنب الأخطاء في السلوك الاجتماعي ... فية

✓ التعرف على قيم الألمان ومع...

✓ تفهم الأسباب وراء أساليبهم ...

✓ تطوير أسلوب المفاوضات بطر...

لا تغادر بلدك بدون جو...




Arab Nile Group
CAIRO - EGYPT

I.S.B.N 977 - 5919 - 47 - 9


WORLD TRADE PRESS®
Professional Books for International Trade
California, USA